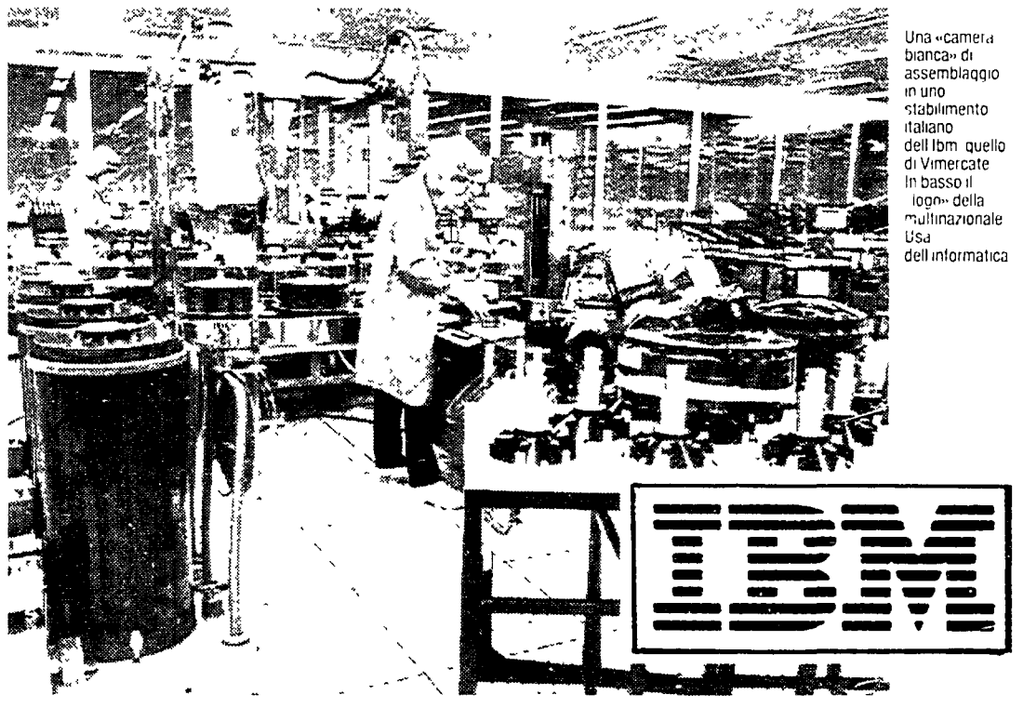
Prima puntata di un saggio di Daniel Bell sulla crisi della grande industria americana. Un filo rosso unisce il declino del gigante dell'informatica a quello di altri colossi Usa come la General Motors e la Us Steel

Il «made in Usa» perduto Ibm & Co dopo la caduta

In otto anni è passata dai più alti profitti alle più ingenti perdite della storia dell'industria Usa. La parabola della Ibm è in questi due estremi. Ma a ben vedere la vicenda del gigante informatico non è poi così dissimile da quella di altri colossi statunitensi, come la Us Steel o la General Motors. In verità gli anni 90 segnano il declino del modello organizzativo che ha retto la grande industria in questo secolo



Una «camera bianca» di assemblaggio in uno stabilimento italiano dell'Ibm quello di Vimercate In basso il logo» della multinazionale Usa dell'informatica

DANIEL BELL

Nel 1984 l'Ibm, la più grande e più avanzata azienda tecnologica del mondo, fece segnare un utile netto di quasi 7 miliardi di dollari un record senza precedenti A otto anni di distanza, nel 1992, l'Ibm ha chiuso il bilancio con una perdita di 5 miliardi di dollari, anche questo un record nel panorama imprenditoriale internazionale Va osservato che in entrambi i casi siamo su dati che superano il Prodotto interno lordo (Pil) di oltre 10 dei 100 principali paesi del mondo, vi compresi Bolivia, Islanda, Ghana, Costa Rica, Zimbabwe, Giordania, Panama, Cipro e Honduras.

Ma non si tratta di una situazione temporanea La società che aveva, una dozzina di anni fa, 400mila dipendenti finirà per averne poco più di 200mila nel giro di qualche anno Il valore di mercato dell'Ibm è sceso dai 75 miliardi di dollari di alcuni anni orsono, ai 36 miliardi attuali Il dividendo in azioni da cui dipendeva la maggior parte dei fondi pensione americani per finanziare il sistema pensionistico, è calato di oltre il 55% passando da 4,84 a 2,19 dollari l'anno per partecipazione azionaria L'ex presidente dell'Ibm, John Akers, è stato sostituito, per la prima volta, da un dirigente esterno formatosi al di fuori della «cultura» Ibm, Louis Gestner, cui è stato affidato il compito di dare una scossa al gigante informatico. È probabile che nei prossimi due o tre anni assisteremo ad un frazionamento dell'Ibm

Resta comunque stupefacente l'inversione di tendenza delle fortune dell'Ibm L'Ibm aveva un ruolo di predominio nel settore industriale più importante del mondo quello dal quale dipendono quasi tutti i progressi tecnologici dai satelliti alla produzione automobilistica dell'elaborazione delle transazioni bancarie e finanziarie all'organizzazione delle macchine che stampano questo giornale

Nulla di tutto questo comporta una minaccia al ruolo guida o alla supremazia degli Stati Uniti nel campo della tecnologia avanzata Ci sono moltissime aziende che in campi diversi hanno preso l'iniziativa e l'Ibm conserva un ruolo di primo piano in svariati settori quali quello dei grandi elaboratori Ma l'ascesa e la caduta dell'Ibm nell'arco di 30 anni evidenziano alcune importanti trasformazioni strutturali in corso nel capitalismo americano In estrema sintesi possiamo dire che siamo in presenza della frammentazione delle «grosse imprese» delle gigantesche strutture produttive, la qual cosa in un certo qual senso richiama analoghe vicende vissute nel ventesimo secolo negli Stati Uniti da alcuni giganti del sistema delle imprese È una lezione istruttiva l'incapacità di comprendere la natura della moderna tecnologia e di adeguarvisi indebolisce la posizione dei vecchi giganti mentre, come abbiamo visto sovente nella storia dell'economia imprese nuove e flessibili guidate da imprenditori più aggressivi, riescono grazie alla concorrenza a prendere il sopravvento e a riorganizzare il settore industriale

La storia economica del capitalismo americano nel ventesimo secolo è stata dominata da tre società la U S Steel azienda tipo dei primi trenta anni del secolo la General Motors azienda tipo della metà del secolo e l'Ibm Tutte e tre sono adesso di fatto smembrate ed hanno perso la posizione di vertice nei rispettivi ambiti L'interrogativo stimolante che ne deriva riguarda le ragioni per cui il destino è stato analogo in tutte e tre le circostanze e quali saranno i nuovi assetti strutturali dell'industria Usa

La U S Steel con i suoi forni il calore il fumo, il vapore il rumore (e le sostanze inquinanti che uscivano dalle ciminiere) era il simbolo dell'era industriale L'acciaio, prodotto o di importazione costituiva l'ossatura dell'industria pesante e la materia prima per la costruzione di ferrovie grattacieli automobili, autocarri navi, barattoli per prodotti alimentari filo metallico e chiodi oltre che armamenti per navi da guerra carriarmati e via dicendo

La U S Steel fondata nel 1901 da J P Morgan & Co è stata la prima azienda del mondo a far registrare un miliardo di dollari di utili Produceva lamiere di acciaio per le navi laminati per autovetture,

«Ascesa e caduta dell'Ibm nell'arco di 30 anni mettono in evidenza le trasformazioni in corso nel capitalismo americano»

fogli di latta per barattoli e così via La forza e i profitti erano la conseguenza delle acciaierie a ciclo integrale e dell'elevatissima produzione Inoltre operava in regime di quasi monopolio in quanto fissava i prezzi dell'intero settore grazie ad un sistema (successivamente dichiarato illegale dalla Corte Suprema) che andava sotto il nome di sistema «franco Pittsburgh» in virtù del quale tutti i prezzi in qualunque località del paese, facevano riferimento al prezzo di Pittsburgh più il costo per il trasporto Nessun acquirente per quanto geograficamente vicino al fornitore poteva spuntare un prezzo migliore risparmiando sui costi per il trasporto Nel 1953 cioè nel momento di massima espansione l'industria siderurgica contava 650mila addetti

Oggi è drasticamente ridimensionata Per ironia della sorte la U S Steel fu acquistata dalla Marathon Oil una società petrolifera di medie dimensioni ed oggi con la denominazione di Usx figura tra le 500 aziende elencate da «Fortune» alla sezione raffinazione del petrolio Nella sezione metalli grossi produttori di acciaio Bethlehem Steel e Ltv Corporation vengono dopo le aziende produttrici di alluminio

Cosa è accaduto? Per non correre il rischio di una semplificazione eccessiva possiamo addurre diversi fattori Sono intervenute diverse modificazioni della domanda la concorrenza dell'alluminio per i barattoli e le lattine della plastica per le autovetture la crisi dell'edilizia I nuovi prodotti come i propulsori a reazione le turbine a gas e i reattori nucleari necessitano di acciai speciali che le «grandi acciaierie» non producevano (Va a questo proposito sottolineato un punto importante le grandi acciaierie producevano acciaio in grande quantità ma a basso valore aggiunto Era questo il caso della British Steel nazionalizzata)

Ma per quale ragione la U S Steel e l'industria siderurgica americana non riuscirono ad adattarsi? Per il semplice fatto che per molti anni aveva goduto di una posizione di privilegio praticamente in assenza di concorrenza. Avevano effettuato massicci investimenti nei vecchi processi e non riuscirono ad adattarsi sotto il profilo tecnologico Non avevano destinato risorse adeguate alla ricerca e allo sviluppo e si trovarono spiazzate quando vennero introdotti processi nuovi L'Australia aveva creato i forni a insufflazione di ossigeno immediatamente adottati da Giappone e Germania occidentale I forni a ossigeno erano in grado di produrre 200 tonnellate di acciaio in 45 minuti mentre i tradizionali forni Martin Siemens impiegavano otto ore per produrre il medesimo tonnellaggio

Ma in tempi più recenti la principale innovazione è consistita nel passaggio dalle grandi acciaierie a ciclo integrale con le loro prestanti economie di scala alle miniacciaierie che si dedicano ad una produzione flessibile e specializzata spesso meno vincolata alle fonti di approvvigionamento e in grado di adeguarsi rapidamente al mutare della struttura della domanda

La situazione paradossale al momento va individuata nel fatto che il medesimo processo ciclo tecnologico si ripete in Giappone paese che aveva soppiantato gli Stati Uniti quale maggiore e più efficiente produttore di acciaio del mondo Gli impianti di Kimitsu del Nippon Steel sono da tempo il simbolo della potenza delle acciaierie giapponesi le più grandi acciaierie del paese che è al primo posto nel mondo tra i produttori di acciaio Eppure ad appena trecento miglia da Kimitsu nella cittadina di Okyama la piccola Tokyo Steel Company ha aperto un impianto le cui dimensioni sono un ventesimo di quella di Kimitsu ma che è cinque volte più efficiente e in grado di mettere sul mercato lamiere a prezzi inferiori del 30 Quella della Tokyo Steel è una «miniacciaieria»

A differenza dei vecchi processi che utilizzavano ferro e coke per ottenere grosse quantità di acciaio fuso le minacciaierie con i forni elettrici trasformano il rottame nel prodotto finito Quasi il 30 della produzione mondiale di acciaio si ottiene con i forni elettrici il doppio rispetto a venti anni fa

Ci si potrebbe chiedere cosa ha a che fare l'acciaio con l'Ibm e i computer. Come prodotti ovviamente sono completamente diversi Ma i processi di trasformazione la semplificazione tecnologica, l'abbandono della produzione a ciclo integrale, la crescita del valore aggiunto, la comparsa di imprese più flessibili e adattabili sono tutti fenomeni che si sono verificati nell'industria dei computer, se non in quasi tutti i settori manifatturieri Ma passiamo ad esaminare il caso della General Motors e dell'industria automobilistica

La General Motors è stata l'azienda simbolo del secondo tredicennio del ventesimo secolo in quanto coniugava quelli che erano diventati gli aspetti emblematici del capitalismo americano la produzione di massa e il consumo di massa Henry Ford aveva dato il via alla produzione di massa con la catena di montaggio e i pezzi intercambiabili e l'assai rigida divisione del lavoro tutti elementi che consentivano economie di scala una produzione a ciclo integrale Questo modello produttivo fu battezzato da Antonio Gramsci «fordismo» Ma la General Motors sotto la guida di Alfred P Sloan si spinse molto più in là e trasformò l'società americana Sloan diversificò la produzione per soddisfare la domanda dei diversi segmenti del mercato introdusse la pratica di modificare i modelli ogni anno in modo da indurre i consumatori a restituire al vecchio l'auto per acquistarne una nuova La General Motors trasformò l'auto da utilitaria in status symbol Era iniziata l'era del consumismo

Nel momento di massima espansione la General Motors arrivò a controllare oltre metà del mercato automobilistico americano e divenne la più grande società americana (e lo è ancora) oltre che una delle imprese del mondo con i maggiori utili

L'anno scorso la General Motors ha fatto registrare un passivo di gestione di quasi tre miliardi e mezzo di dollari e dal momento che il governo l'ha costretta a versare i contributi previdenziali e pensionistici ha dovuto stornare dalle attività 23 miliardi e mezzo con una riduzione del capitale sociale di oltre il 15 La General Motors sta chiudendo più di venti stabilimenti in particolare nel Midwest e ha avviato una ristrutturazione che ridurrà gli addetti di 100mila unità

Cosa è accaduto? Tutto è partito dalla richiesta del governo di installare dispositivi di controllo per ridurre l'inquinamento atmosferico e di progettare autovetture con costi di gestione più bassi La General Motors al pari della Ford e della Chrysler produceva vetture grandi e pesanti che «beveva» moltissimo e inquinavano l'ambiente Nel vuoto si sono prontamente inserite le automobili giapponesi più piccole e compatte che oggi detengono il 30 circa del mercato

«Al vecchio modello di industria capitalistica basato sul ciclo integrale si vanno sostituendo le fabbriche flessibili»

americano E se il governo Usa non avesse esercitato continue e forti pressioni per indurre il Giappone a ridurre «volontariamente» le esportazioni, la quota di mercato delle case giapponesi sarebbe ancora maggiore

Ma per quale ragione la General Motors la Ford e la Chrysler non sono riuscite a fronteggiare in tempo la sfida giapponese? La risposta va individuata in una cruciale differenza tecnologica e organizzativa la differenza tra i processi produttivi «pesanti» delle imprese americane e quelli «snelli» delle case automobilistiche giapponesi

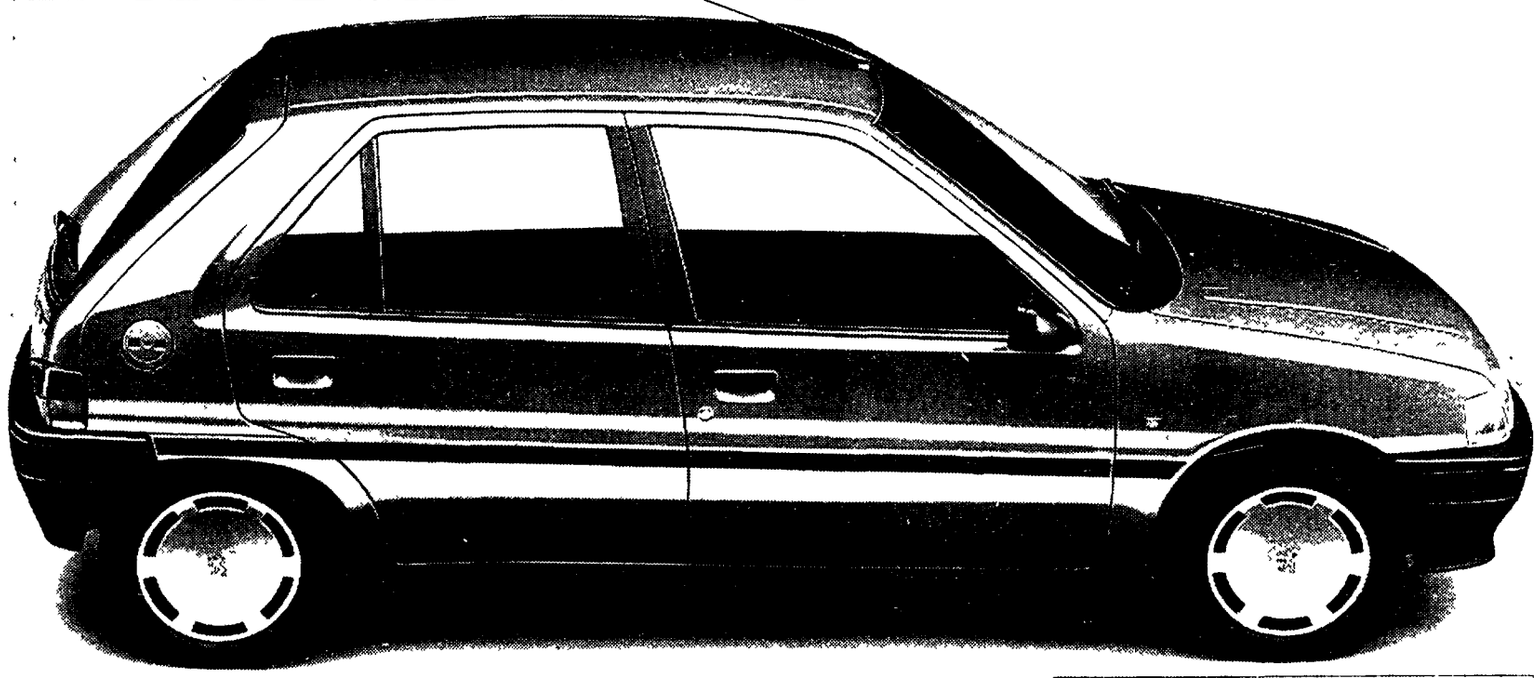
Un sistema di produzione giapponese va sotto il nome di *kanban* (un perfetto orario) Le case automobilistiche giapponesi quali Toyota appaltano il 70 della produzione di componenti a centinaia di ditte organizzate in una rete (keiretsu) di società indipendenti che a loro volta subappaltano alcune lavorazioni a migliaia di piccolissime aziende a conduzione familiare che fungono anche da vere e proprie ammortizzatori dell'economia giapponese La General Motors non era disposta a perdere il controllo di gran parte del processo produttivo Ma le aziende giapponesi operano in regime di assoluta disciplina come è testimoniato da centinaia di autocarri che si incolonnano poco fuori Toyota City non lontano da Nagoya per essere sul posto in perfetto orario Un altro sistema di produzione giapponese chiamato *jidoka* consiste nel consentire un elevato grado di autonomia a tutti i lavoratori della linea di montaggio i quali possono adattare le loro mansioni e le forniture di cui hanno bisogno agli ordini che devono eseguire In linea di principio chiunque può adottare questi metodi di produzione e la General Motors sta tentando di farlo con l'nuovo stabilimento Saturn che ha messo in produzione una autovettura di concezione completamente nuova Ma la Saturn opera al di fuori della struttura della Gm e nella pubblicità non usa la denominazione Gm La General Motors ha provato la strada di una rivoluzione culturale in seno al l'azienda L'importanza di questo aspetto è dimostrata dai dati riportati dal *The Economist* nel supplemento dedicato all'industria automobilistica del 17 ottobre 1992 in Giappone ogni anno si hanno 61 suggerimenti per dipendente rispetto allo 0 1 degli Stati Uniti i lavoratori giapponesi al momento dell'assunzione seguono un corso di formazione della durata di 380 ore rispetto alle 46 dei lavoratori americani e la produttività in ore per autovettura è di 16 5 in Giappone e di 25 1 negli Stati Uniti e 36 2 in Europa[1]

La principale innovazione tecnologica è la creazione della «fabbrica flessibile» con processi produttivi computerizzati che i giapponesi chiamano produzione «slomica» La produzione flessibile consente non solamente la fabbricazione di modelli diversi della stessa auto su un unica linea di montaggio ma anche la fabbricazione di auto completamente diverse con susseguente abbattimento dei costi fissi e ripartizione del costo di produzione tra cinque o dieci autovetture Coniugando la varietà con l'efficienza permette anche ai produttori come la Mazda di diventare una sorta di «macchine industriale» che produce modelli specializzati in pochi esemplari

Volendo generalizzare appare chiaro che al vecchio modello «classico» di azienda industriale capitalistica che puntava sui grossi numeri e sulla produzione a ciclo integrale nella speranza di ottenere economie di scala si vanno sostituendo le fabbriche flessibili e adattabili caratterizzate da una produzione diversificata e specializzata consentita dalle nuove tecnologie *(1 segue)*

TEMPI DIFFICILI? PEUGEOT 106 FACILE.

EUROCOM ADVERTISING



BASTA IL 20% PER AVERE PEUGEOT 106 A TASSO ZERO.

In momenti di crisi, tutti promettono di darvi una mano. Peugeot fa di più, con due proposte di finanziamento nate per venire incontro alle vostre esigenze. Così, se scegliete Peugeot 106, potete portarvela a casa con solo il 20% di anticipo* il resto lo finanziamo noi, a tasso zero e fino a 18 mesi (Esempio*: versione XN 954 - prezzo L.13.540.000 - anticipo L. 2.708.000 - importo da finanziare L. 10.832.000 - 18 rate mensili da L. 601.800 - spese apertura pratica L. 200.000**) Ma c'è di più: chi sceglie Peugeot 106 può scegliere anche altri tipi di finanziamenti, con piccole rate fino a 60 mesi Sì, in questi momenti difficili, scegliere Peugeot 106 è ancora più facile. Quale preferite delle 21 versioni? La 3 o 5 porte? La brillante 950 cc. con i suoi 50 cavalli, già omologata per i neopatentati, o la potente 1360 cc. da 95 cavalli? O preferite puntare sui Diesel da 1360 cc., a bassi consumi e grandi prestazioni, anche per i neopatentati?
Qual è la vostra Peugeot 106 di domani? Sceglietela oggi: vi conviene. **Da Lire 13.540.000** chiavi in mano***

SOLO IL 20% D'ANTICIPO

IL RESTO IN 18 MESI

A TASSO ZERO

* Salvo approvazione Peugeot Finanziaria. Offerta valida fino al 31.05.93 per tutte le vetture disponibili presso i Concessionari Peugeot. ** TAN 0% - TAEG 2,4% *** Versione XN 954 cc. 5 porte. Escluse tasse regionali (ART. 11)

PEUGEOT 106. IL TUO MODO DI ESSERE.

PEUGEOT