



Archivio Unita

La Scheda

## Ecco cos'è la globalizzazione Ma il sindacato resti fuori...

DALL'INVIATO

MATERA. «Il mio sogno? Andare a lavorare da Natuzzi». Così scrivono nei compiti i ragazzi e le ragazze di terza media di Altamura. E quanto dice Franca Ferrulli, insegnante ma con alle spalle un passato di dirigente del Pci nelle federazioni di Matera e di Bari. Spiega che di fronte agli alti tassi di disoccupazione, oppure a retribuzioni che oscillano dalle 600 mila a 800 mila lire al mese nelle aziende dell'indotto dei divani, per ragazzi che non hanno a volte venti anni guadagnare (certo con gli straordinari il sabato e anche la domenica) fino a 2 milioni al mese è come toccare il cielo con un dito. Questa è una delle ragioni del consen-

so molto forte che da Natuzzi i lavoratori hanno verso l'azienda. Ma questa è solo una delle tante. Le altre vanno tutte rintracciate nella costruzione di una sapiente e coinvolgente ideologia aziendale metà «paternalista» e metà «familista». In questo contesto non c'è naturalmente posto per

l'azione sindacale. «Noi - dice il vice presidente Giuseppe Desantis - abbiamo bandito la parola «relazioni industriali» perché facciamo affidamento sulle «relazioni umane». Qui i sindacati non avrebbero niente da fare. La vera rivoluzione sindacale l'abbiamo fatta noi, quando negli anni settanta abbiamo applicato il contratto nazionale di lavoro». Poiché la «famiglia» per Pasquale Natuzzi è il cuore dell'azienda, anche il rapporto con i lavoratori è pensato come se ogni fabbrica fosse una grande famiglia. A quelli giudicati più meritevoli è stata distribuita anche una fetta di azioni quotate a Wall Street a tutt'oggi pagate a valore nominale quando ne valgono il doppio. C'è chi si deve sposare, chi deve

comprare la casa, e ha bisogno di soldi. Provvede Natuzzi, che garantisce prestiti a tassi agevolati. Naturalmente tutto ciò ha il suo rovescio. Le qualifiche sono tendenzialmente basse e si arriva al terzo livello (quello dell'operaio comune) dopo anni che si è dato buona prova di sé. I tempi scanditi dal numero di pezzi che bisogna fare in una giornata insindacabilmente dal programma computerizzato e riportato su una scheda sono indiscutibili, e sottratti agli straordinari è segno di negligenza. Il rispetto dei tempi di produzione, su cui sono previsti anche margini di tolleranza, è il fattore essenziale che definisce il rapporto tra l'azienda e il lavoratore: l'accesso ai premi di produzione, la speranza di un passaggio di livello (che non è un caso per i lavoratori non sottoposti alla tempistica non è mai superiore al secondo).

E poi ogni anno a Santeramo c'è la grande Convention che raduna tutti, dipendenti e dirigenti, attorno al «fondatore», che è anche l'occasione per dare una lucidata alla filosofia aziendale. Nell'ultima, il presidente ha ribadito con forza che se ci fossero state iscrizioni al sindacato avrebbe chiuso tutto e sarebbe andato alle Hawaii, perché i successi aziendali di-

pendono anche dal fatto che i sindacati non hanno potuto mettere i bastoni tra le ruote. «Non vorrei - dice un lavoratore - che sia un modello che venga esportato in altre aziende e diventi da queste parti sistema».

Nelle altre aziende della situazione è più simile a quella delle medie industrie del Mezzogiorno. Bassa sindacalizzazione, ad eccezione forse da Nicoletti a Matera, ma niente a che vedere con il clima di «grande armonia» totalitaria indotta dall'alto che si respira a Natuzzi.

Nell'indotto invece prevale il lavoro nero e sottopagato senza o con scarse tutele, fatto in condizioni molto precarie, in imprese spesso improvvisate sia nei locali che nell'assetto aziendale. Dove spesso non c'è busta paga, oppure i salari sono inferiori di quelli segnati. Pratiche diffusissime nelle aziende meridionali. E invece rigorosamente bandite alla Natuzzi. Si capisce perciò che i locali spaziosi e eleganti della Natuzzi a Santeramo possano, per tante lavoratrici e lavoratori, sembrare un miraggio, una sorta di stazione spaziale (come il satellite che Natuzzi usa per la sua rete informatica) calata sulle pietre carsiche della Murgia barese. [P.DI S.]

sponsabile delle relazioni esterne dell'azienda. Sulla base di questo ordinario cadenzata la produzione quotidiana che viene programmata sempre attraverso il collegamento a rete tra tutti gli stabilimenti Natuzzi sparsi sulla Murgia e le principali aziende dell'indotto. Alla domanda su come questo fosse possibile con una rete telefonica sicuramente antiquata come in tutto il Mezzogiorno, Giuseppe Desantis risponde: «Naturalmente comunichiamo tramite satellite». E le informazioni viaggiano veloci nello spazio per mettere in comunicazione non solo i principali committenti dislocati nel mondo ma anche impianti industriali che distano tra di loro non più di 15 chilometri. Da Natuzzi, dunque, il *just in time* è una realtà, come il continuo cambiamento dei modelli (uno ogni quattro giorni messo sul mercato, uno al giorno proposto, se si prendono in considerazione i tre su quattro che mediamente vengono scartati). Ma da Natuzzi la verticalizzazione è anche produttiva: a un certo punto l'imprenditore di Santeramo compra una conceria nel Friuli e una fabbrica di poliuretano in Campania, ed egli stesso quindi fornisce le materie prime all'indotto. A Santeramo poi concentra attività di servizi che in genere vengono date a terzi: dalla pubblicità alla promozione. Nel centro direzionale c'è persino un moderno studio fotografico attrezzatissimo.

Ora con il progetto «Natuzzi 2000», finanziato con fondi pubblici tramite accordo di programma, questo modello punta a un più alto livello di razionalizzazione ma non smentisce le sue caratteristiche. Si tenta di accorpere gli stabilimenti prevalentemente nelle due zone industriali di Matera (Jesce, a metà strada tra il capoluogo lucano e Santeramo, e la Martella più verso l'interno della Basilicata) per abbattere le disconomie che vengono dall'eccessiva frammentazione sul territorio. «Esserci così estesi in vari comuni - sottolinea il vice presidente Desantis - non è stata una scelta. Quando gli ordini dagli Stati uniti si moltiplicavano di giorno in giorno che cosa dovevamo fare? Dovunque abbiamo trovato un capannone dismesso, abbiamo cominciato a produrre». Ma tutto ciò non cambia il modello organizzativo che resta fondato su unità produttive che non superano le 500 persone divise su due turni. «Il complesso produttivo integrato verticalmente - è scritto nel progetto di Natuzzi - intende aggiungere al metodo del *just in time* quello del *just in one place* con intuibili bene-

fici per l'economia dei costi e per il raggiungimento di alti standard qualitativi». Alla Natuzzi, il cui centro direzionale resta a Santeramo, avrebbero voluto nelle aree di nuovo insediamento anche i principali fornitori dell'indotto. Ma finora questo obiettivo non è stato coronato dal successo. «Ci abbiamo provato - dice Desantis - Sarebbe stato un salto di cultura imprenditoriale importante».

Quali prospettive per il futuro? Le possibilità di mercato sembrano illimitate. Natuzzi detiene certo il 20% circa del mercato del divano in pelle negli Stati Uniti, che all'inizio costituiva il 98% delle sue esportazioni (che è una bella fetta), ma sul piano mondiale ha solo 1% di tutto il mercato del mobile imbottito. Arrivare al 4,8% nel 2002 ai dirigenti della Natuzzi non sembra poi un'impresa difficile. Intanto un riequilibrio c'è: da un anno l'Europa ha superato l'America per fatturato, e con la rete in franchising «Divani&Divani» la Natuzzi inizia ad aggredire anche il mercato nazionale, finora praticamente precluso ai salottifici che operano tra Puglia e Basilicata.

Nel «triangolo del salotto» della Murgia, dunque, incominciano a profilarsi due modelli di organizzazione industriale che finora hanno convissuto, e si sono intrecciati. Quello a cui tendono gli altri produttori, e anche i principali operatori dell'indotto (e sui cui ad esempio punta Cosimo Muscaridola, il vicepresidente dell'Unione industriale di Matera), e che consiste nel costruire un vero e proprio distretto industriale di piccola e media industria vocato alle esportazioni, così come accade nel nord-est, e quello rappresentato da Natuzzi che punta invece alla verticalizzazione del processo produttivo, che internalizza tutte le funzioni di servizio, e - a seconda le esigenze dettate dalla congiuntura - porta all'esterno o recupera all'interno fasi più o meno importanti della produzione.

Entreranno in conflitto questi due modelli? Alcuni, tra gli altri produttori, sostengono di sì. Questa è, ad esempio, l'opinione di Franco Ferrulli, che è responsabile dell'amministrazione di Mu. Sa, uno dei più importanti salottifici di Altamura. Ma anche quella di Vincenzo David, segretario della Fillea-Cgil di Matera. Bisogna poi mettere nel conto quello che succederà quando, finalmente, istituzioni locali e sindacati (che hanno finora osservato questi fenomeni da lontano) decideranno di mettere i piedi nel piatto.

te le potenzialità di mercato di questa situazione. «E come se - dice un giovane professionista di Altamura che conosce bene anche per ragioni di lavoro questa realtà economica - avesse inventata, nel campo dei divani, la 600». E Pasquale Natuzzi, l'inventore dell'«utilitaria» dei divani in pelle, si butta a capofitto in questa nicchia di mercato. Come ha scritto Gianni Molinari nel suo saggio, Natuzzi incrocia un mutamento dell'uso del divano in pelle indotto dalla televisione (da bene di lusso collocato nell'angolo «buono» della casa, a bene di uso quotidiano). Da quel momento i successi sono vertiginosi e la crescita sembra senza limiti: nasce la rete commerciale Natuzzi Americas e poi quella del Pacifico fino ad arrivare alla quotazione di circa il 30% delle azioni a Wall Street nel 1993, il cui valore reale nel giro di pochi anni diventa il doppio di quello nominale.

E si tratta di una crescita che trascina, sia pur indirettamente, anche gli

altri imprenditori della zona. Calla e Nicoletti, a Matera, raggiungono dimensioni d'impresa attorno ai 400-500 addetti, e il primo soprattutto si colloca su un'altro segmento di mercato, quello dei divani in tessuto di qualità e prezzo medio-alti. Ad Altamura si riorganizzano vecchi salottifici degli anni sessanta come Al.Pa, nasce Mu.Sa, prevalentemente orientata ai mercati meridionali. E soprattutto la cittadina pugliese diviene il cuore dell'indotto, dove si saggoma l'imbottitura di poliuretano o si fanno le strutture in legno (i cosiddetti «fusti»).

Dell'indotto parliamo con Cosimo Muscaridola, un imprenditore del settore il quale produce imbottiture in poliuretano e in fibre per tutti i maggiori salottifici e in particolare per Natuzzi. Muscaridola, che poco più di dieci anni fa era segretario regionale dei chimici della Cgil di Basilicata, ora è vice presidente dell'Unione industriale di Matera. Ha i proble-

**Nella foto grande un particolare della lavorazione manuale di una tappezzeria. Malgrado il sofisticato sistema di organizzazione del lavoro la maggior parte dei pezzi dei divani sono montati a mano**

mi di tutti gli imprenditori meridionali (ricorso al credito, ritardi dei finanziamenti pubblici), ma ha una grande fiducia sul futuro della produzione di salotti nel triangolo della Murgia.

Ma è innanzitutto la Natuzzi che prende il largo, e assume quelle caratteristiche di organizzazione d'impresa che ne fanno pressoché un caso unico nel panorama italiano. Per rispondere alla domanda sempre crescente, l'azienda di Santeramo «inventa» un mix tra verticalizzazione e decentramento dai tratti originali. La produzione avviene in stabilimenti di medie dimensioni di non più di 500 lavoratori, sparsi sul territorio della Murgia, da Acquaviva ad Altamura e nelle zone industriali di Matera, di Jesce e della Martella. Le pelli vengono tagliate usando forme di compensato (le cosiddette «dime») e poi cucite a macchina, quindi in un altro reparto i tappezzeri rivestono l'imbottitura, che viene montata sui

fusti. Come si vede il lavoro manuale è preponderante e solo in quest'ultimo reparto, negli stabilimenti più grandi l'assemblaggio dei vari pezzi, prima che siano montati a mano, è fatto con un sistema automatizzato, particolarmente utile quando si tratta di mettere insieme attraverso una «catalogazione» informatizzata le diverse componenti in base al modello. Tuttavia tutti questi stabilimenti sono collegati in una unica rete informatica, così come anche le maggiori aziende dell'indotto, i fornitori di materie prime, e i centri di commercializzazione in tutto il mondo. Dalla rete committenti sparsi in tutto il mondo arrivano in tempo reale gli ordini, relativi sia alle quantità che ai modelli, che vengono raccolti in una sala del centro direzionale di Santeramo, dove tutti i giorni sono al lavoro una ventina di giovani che sono in grado di comunicare nelle principali lingue del mondo. «Anche in cinese, giapponese e indiano», mi dice il re-