

## Concorrenza, la paura viene dall'estero

### Il "nemico" sta in quei Paesi dove il costo del lavoro è radicalmente più basso

**MATERA** Quando parlano di distretto industriale, da queste parti, tutti, proprio tutti, dicono strade. Ci vogliono investimenti in infrastrutture, recitano come in coro. L'unico che ho sentito dire «Se abbiamo esportato finora in America o in ogni angolo del mondo non sarà certo una strada o una ferrovia a farci essere più bravi» è Saverio Calia. Non che lui le strade non le voglia, sia chiaro, ma dallo Stato si aspetta qualcosa di diverso. Scuola e cultura, per esempio, perché per dare valore aggiunto a quelle soffici merci - dice - «c'è bisogno di energie nuove, di gente con idee e fantasia». Quello della scuola, o comunque della formazione, è un argomento importante. Alla Natuzzi hanno messo in piedi una scuola aziendale che gli è costata qualche miliardo. Gli studenti hanno un contratto di

formazione lavoro e dalle loro mani escono poltrone (più facili da costruire che non un divano) che nei negozi «Divani & Divani» vengono vendute a poco meno di un milione.

I contratti di formazione lavoro, racconta Franco Panza della Cgil, vengono spesso rinnovati, cambiando magari la mansione per la quale sono previsti: si può imparare prima a fare il tagliatore e poi il tappezziere, comunque si produce, qualcosa si guadagna, sempre meglio che essere disoccupati e avanti, avanti...

Filippo Serafino, direttore della Nicoletti: «Abbiamo formato 135 ragazzi, assumendone alla fine 50 e spendendo 1 miliardo e 600 milioni. Quei corsi sono costati 11 milioni a testa, 32 se rapportati alle nostre esigenze

produttive». Eppure a nessuno, su un tema come questo - pur in attesa della istituzionalizzazione del distretto -, sembra venire in mente che sarebbe forse più vantaggioso, o comunque più giusto, associarsi e dare vita, magari in accordo con le Province interessate, a una scuola mirata per tutto il distretto.

La logica che ad alcune cose deve pensarci lo Stato e finché non ci ha pensato è meglio star lì ad aspettare sembra aver ancora qualche puntello. Non che tutto stia fermo nel frattempo, né che manchi l'iniziativa, ma lo spirito di gruppo o il senso dell'associazione non sembrano attecchire facilmente.

Laddove le fabbriche più piccole non lavorano come contenzisti per quelle più grandi - entrando in scena o nella produzione di componenti o come squadre di salvataggio

per far fronte ad ordinativi inaspettati che non possono essere soddisfatti -, subentra un evidente fastidio per la concorrenza sleale che offre merci simili, copiate e quindi arricchite dalla ricerca fatta nelle grandi, ma qualitativamente assai deludenti e comunque a prezzi ancora più bassi. Se qualcuno insomma, anche in casa, si comporta come i grandi si sono comportati, in altri tempi, con i colossi del divano artigianale - tedeschi, inglesi e francesi, ma anche italiani - scatta la mosca al naso. Per fortuna è abbastanza diffusa la consapevolezza che, sul piano dei prezzi, chi davvero potrà fare concorrenza sono quei paesi dove il costo del lavoro è radicalmente più basso che qui in Italia, anche laddove la produttività si calcola in minuti.

D.P.



L'inchiesta

## Stanca America, un nostro divano ti accoglierà

### Il "sogno" questa volta è nato in Italia nelle Murge degli anni '60

DALL'INVIATO DANIELE PUGLIESE

**MATERA** Anche se forse non è vero, è difficile immaginare che il divano intorno al quale è imbastito quello splendido racconto di Raymond Carver che è «Cattedrale», non fosse un divano in pelle fatto nel triangolo delle Murge e comprato da Bloomingdale's a un prezzo che agli americani deve apparire stracciato.

«Cattedrale» è la storia di un uomo la cui moglie invita a cena un amico cieco e ha la bella pensata di accendergli la tv, finché va in onda un programma che parla delle cattedrali. È allora il cieco gli chiede di disegnargliene una, che lui l'avrebbe seguito con la mano mentre scizzava sul foglio; e l'uomo finisce per disegnare a occhi chiusi, di più, a tenerli ancora chiusi quando il cieco gli chiede di guardarla e dirgli com'è venuta. «Grandioso», dice l'uomo. Quando il cieco entra in casa, la donna gli dice: «Siediti pure qui. Questo è il divano. Lo abbiamo appena comperato due settimane fa». È l'uomo, imbarazzato, avrebbe voglia di dirgli «qualcosa a proposito del divano vecchio. Un divano che mi era sempre piaciuto. Ma non dissi niente».

In quell'America middle class dove Carver ambienta le sue storie, sta il segreto del successo di questo angolo del Mezzogiorno. Sì, perché il divano, non solo non è sempre esistito, ma nel corso del tempo ha cambiato la sua funzione. Finché la vita delle famiglie si è svolta prevalentemente nelle cucine perché di tempo libero non ce n'era quasi nulla e lì c'era il fuoco intorno al quale ci si scaldava, al massimo si appoggiavano i glutei, ma la schiena non aveva supporti. Non bisogna andare troppo lontano nel tempo per ricordare che le ore libere della giornata si trascorrevano nel tinello, un ibrido tra cucina e salotto in cui tavolo e sedie la facevano da padrona. Il salotto, se c'era, era quello buono di rappresentanza, come si diceva, e più che il divano, prevedeva la poltrona. In ogni caso quel luogo era tabù, chiuso a chiave la maggior parte dell'anno e i mobili coperti da un lenzuolo per non scuriparli o più prosaicamente da un cellophane. Inutile nascondersi che la rivoluzione è arrivata con il televisore. Finché lo si andava a vedere al bar sotto casa, niente da fare, ma quando ha invaso le case si è portata dietro automaticamente anche il divano.

Che i primi vagiti del distretto delle Murge siano databili ai primi anni '60 la dice lunga su questa coincidenza e forse si capisce di più il fenomeno economico se si fa coincidere i primi anni '80, quando l'industria del mobile imbottito

to fa boom, e i cinema si svuotano, i circoli e le sezioni pure, e qualche nuova suggestione arriva da una tv che ha sempre più colori e canali.

Per conquistare l'Italia, la Natuzzi, che è la più grande azienda della zona, nonché leader mondiale del divano imbottito, ha dovuto conquistare prima l'America. Lo slogan di cui si fa vanto l'uomo che è sbarcato a Wall Street è di aver democratizzato il salotto in pelle. Quello che prima era uno status symbol che si poteva vedere solo nei club londinesi o nelle pellicole hollywoodiane, è diventato

il comodo confort di sederi stanchi alla sera dopo 8 ore di duro lavoro. La filosofia dell'azienda che ha consentito di aggredire il mercato e rendere possibile l'acquisto di un bene per lungo tempo riservato ai nababbi è stata quella di produrre grandi quantità, riducendo i costi di fabbricazione e consentendo prezzi stracciati. Il sogno era a portata di mano.

Questo è stato possibile abbandonando la certosa lavorazione artigianale - che è ancora il vanto della mitica Frau di Tolentino - dalla quale ogni pezzo, curato fin

nel minimo dettaglio tanto che difficilmente due prodotti saranno identici, e passando a una produzione più seriale con l'utilizzo di materiali più economici: dal massello di legno al truciolato, dalla piuma d'oca al poliuretano, dalle cinghie in canapa e quelle di plastica, dalle borchie cucite a quelle in metallo come clip.

A prima vista il risultato non cambia e in questo nuovo modo di produrre si può perseguire anche un altro valore aggiunto: quello di offrire centinaia di modelli diversi - che sono poi solo impercettibili varianti di pochi elementi base -, in una infinità di rivestimenti: stoffa o pelle, di qualità e spessore diverso a seconda delle esigenze, in un numero di colori che si moltiplicano come il pane e i pesci della parabola.

Del resto, che questi divani e queste poltrone non siano più indistruttibili come quelli che qualcuno ha ereditato dai nonni, né esclusivi come quelli visti in una villa di Fiesole o in un appartamento di Bond Street, non ha alcuna importanza: chi li compra pagandoli un terzo perché ha deciso di vivere meglio stravaccandosi a leggere un libro, a fare zapping, ad attorcigliarsi in erotiche effusioni, a sgranocchiarsi una cena, ha anche deciso che quello è un bene di consumo, e se si consuma si cambia, e se lo si può cambiare si può anche pensare di prenderlo di un'altra



forma e magari di un altro colore.

Sia chiaro: la qualità è un ingrediente di cui ci si fa molto vanto da queste parti, non stiamo parlando di tralicci che si sganasciano solo a guardarli. Filippo Serafino, direttore della Nicoletti, mostra con orgoglio le certificazioni Iso di qualità dei suoi prodotti e non esita a paragonare la sua azienda a quello che la Mercedes rappresenta nelle auto. Che lo dica lui o lo sostengano - come fanno - i suoi concorrenti non c'è ragione di non credergli, ma da qualche parte bisogna pur trovare una spiegazione al fatto che una poltrona apparentemente simile può essere venduta a un prezzo o esattamente un terzo di quella cifra.

Ma in ogni caso, quella del cliente che vuol star comodo e far vanto del proprio salotto in pelle senza svenarsi è una logica che

funziona a Boston come a Tel Aviv, a Zurigo come a Torino o a Bogotà. Ed è una logica che i produttori del distretto non pensano possa interrompersi. Una crisi di mercato sembra inimmaginabile, tanto il divano è entrato a far parte del quotidiano nelle società capitalistiche. Semmai ci sarà sempre più gente attratta da quell'agio e da quella comodità. Neanche l'avanzare, per quanto ancora contenuto, di filosofie diverse alle quali corrispondono oggetti diversi - si pensi agli sgabelli svedesi della Stokke su cui ci si siede appoggiando le ginocchia che stanno soppiantando le tradizionali sedie da scrivania o ai futon che incalzano il buon vecchio letto d'ottone - sembrano intormentire più di tanto i produttori di questo distretto che hanno avuto costanti incrementi di fatturato fino al 40 per cento an-

**MERCATO DI MASSA**  
Offerti centinaia di modelli diversi creati variando pochi elementi base

gente insomma preferisca spendere per altri «superflui». La torta, dice, è quella e quella ci si deve spartire. Pensa alla sua fetta, ma forse anche lui è consapevole che è torto solo se ha tutte le fette e che uno si compra l'hi-fi ma poi sta a sentire la musica comodamente disteso in poltrona.

Anzi lo è sicuramente consape-

nuo. «Se c'è una concorrenza che temo - dice Giuseppe Desantis, vicedirettore della Natuzzi - non è quella di altri produttori di mobili, è quella del turismo, delle auto, degli hi-fi». Chela gente insomma preferisca spendere per altri «superflui». La torta, dice, è quella e quella ci si deve spartire. Pensa alla sua fetta, ma forse anche lui è consapevole che è torto solo se ha tutte le fette e che uno si compra l'hi-fi ma poi sta a sentire la musica comodamente disteso in poltrona.

Anzi lo è sicuramente consape-

IL LAVORO

## Tempi di produzione dettati dal computer e la "seduta" stanca

DALL'INVIATO

**SANTERAMO** Alla Natuzzi è invalsa una curiosa abitudine. L'azienda pubblica un «house organ» - una rivista in carta patinata e foto a colori la cui testata è «Crescere insieme» - che aggiorna dipendenti, clienti e fornitori sulle attività del gruppo industriale. «La prendo - mi dice il responsabile delle relazioni esterne Angelo Bonerba - se le serve qualche dato ce lo troverà». Dopo aver sfogliato il numero che contiene il decalogo di Natuzzi, noto che in fondo a ogni numero c'è una rubrica che s'intitola «Festa in famiglia» e che informa, con buona frequenza, i nomi dei dipendenti Natuzzi (ma li si chiamano tutti «collaboratori») che sono coinvolti a nozze. In molti casi il matrimonio avviene completamente «in famiglia», nel senso che tanto lo sposo quanto la sposa possono fregiarsi del titolo appunto di collaboratore/collaboratrice. Nel caso in cui l'unione avvenga al di fuori delle mura

aziendali, il fortunato si chiama «il suo amato» o «la sua concittadina». A loro comunque va l'augurio della faraonica impresa.

L'aneddoto non è insignificante se si vuol comprendere come sia avvenuto tale miracolo economico in questo angolo di sud. Ridiamo la parola a Bonerba che dopo studi universitari economici, stage all'estero, esperienze in altre multinazionali, ha fatto ritorno a casa e si è scelto un bel posto «in Natuzzi»: «L'età media qui dentro - mi dice accapponandomi in visita allo stabilimento di lesce - è di 28 anni». Lui che ne ha solo qualche anno di più si sente già un senior e con orgoglio sottolinea che il vicedirettore Desantis ne ha appena 35. Poi insiste perché conosca un dipendente molto stimato in azienda che è fra i più anziani: non giurerei che abbia 45 anni.

L'argomento dell'età lo sottolinea Franco Panza, segretario della Fillea-Cgil di Bari, il sindacato dei lavoratori del legno che associa, con non grandi adesioni anche se sono triplicate, i dipendenti delle

aziende del distretto. Lo sottolinea per evidenziare la logica spietata e sfruttatrice che si usa in quegli stabilimenti per pretendere la produzione di un pezzo (una «seduta», come si dice in gergo) in un arco di tempo prestabilito, se si esce dal quale scattano in alto gli incentivi di produttività, ma in basso le detrazioni sullo stipendio. «A vent'anni - dice Panza - quando si è freschi per un lavoro appena trovato, l'entusiasmo e i doni della natura consentono quei ritmi, ma quando sono un po' di anni che usi il trincetto o stai piegato sulla macchina da cucire, quelle prestazioni diventano solo un ricordo e un certo livello solo se fai tanto straordinario. E qui se ne fa parecchio, sono i lavoratori che lo vo-

gliono fare, perché per lo più qui ci sono famiglie monoreddito». È il computer che dice quanto tempo si deve impiegare per tagliare la pelle, per cucire i cuscini, per montare il fusto, per imbottire la spalliera di un determinato modello di divano. Alla Natuzzi ogni lavoratore ne ha uno davanti alla propria postazione di lavoro. Sul video compare tutto quello che c'è da sapere sul classico Chester piuttosto che sul più moderno Pretty: qual è la sua forma una volta ultimato, ogni singolo pezzo che lo compone fino al più piccolo punto metallico, l'esatta posizione in cui dev'essere fatta una cucitura, il container sul quale verrà imbarcato e la data prevista di spedizione, nonché il nome del cliente che l'ha ordinato.

Già, perché qui si lavora su ordinazione, o meglio «just in time» come si dice. Si sa prima cosa dev'essere prodotto, non restano scarti né giacenze in magazzino. Il parcheggio in azienda del prodotto finito non supera mai le 24 ore, con un evidente risparmio degli

stoccaggi. Solo la pelle sta in magazzino, divisa per tipi e colori, pronta ad essere adattata alla forma che dovrà accogliere lenatiche di qualcuno. In mezzo c'è la fabbrica, con le sue file di banchi su cui solo maschi tagliano la pelle, la sua fila di macchine da cucire su cui solo femmine uniscono le pezze, l'area di tappezzeria dove fusto, imbottitura e rivestimento vengono assemblati, anche qui solo da maschi. La prevalenza di uomini qualche conferma dovrebbe darla sulla tipologia monoreddito dei nuclei familiari in zona.

La promiscuità - uomini e donne che lavorano a fianco senza rigidi ancorché fittizi confini - è solo alla direzione centrale, negli uffici e dove si disegnano i prototipi. È lì che a tavolino si stabilisce quanto tempo ci vuole per costruire un divano di quel tipo, un po' come se alla Ferrari dicessero che se i collaudatori a Fiorano hanno tenuto la media dei 220, tutti quelli che hanno la macchina con il Cavallino devono fare la Milano-Venezia a quella velocità.

Così almeno la spiega Franco Panza parlando delle tendiniti, delle torsioni delle vertebre, e insomma delle patologie da lavoro. Angelo Bonerba dice invece che le postazioni sono ergonomiche e i tavoli possono essere regolati a seconda dell'altezza del lavoratore o della posizione che preferisce assumere. Con orgoglio mostra anche i robot che nello stabilimento più nuovo portano da una parte all'altra del capannone prima le componenti e poi il prodotto finito. Anche lì il computer che detta legge.

Ma che regni una sorta di paternalismo e che il sindacato non sia ben visto da queste parti risulta evidente. Non si vede una bacheca in giro se non quelle con scritte tipo «vendo shirring usato a prezzo d'occasione». Racconta Panza: «Quando abbiamo fatto la trattativa per i fondi pensioni, la prima cosa che ci è stata chiesta dall'azienda è se non comportavano automaticamente l'iscrizione al sindacato».

D.P.

