



## La flessibilità? Esiste già è giovane e inizia nei call center

GILDO CAMPESATO

ROMA «Pronto, sono Cristina, in cosa posso esserle utile?»: composto il canonico numero verde, la voce che risponde è sempre egualmente perbene e gentile. «Anche perché - sottolinea un esperto di marketing - è soprattutto nei pri-

mi cinque secondi di conversazione che ci si gioca l'immagine col cliente». A rispondere è una (o uno) del «call center», cioè quegli uffici dell'azienda (ma potrebbero anche essere appaltati ad esterni) incaricati di tenere i rapporti con fornitori o rivenditori - come avveniva sinora - ma direttamente col cliente finale.

poi anche Wind ed ora Blutel. Adesso, però, li stanno realizzando un po' tutti, banche ed assicurazioni in primo luogo, ma punta sul call center anche qualsiasi azienda che abbia necessità di un dialogo stretto con i propri clienti, vuoi per una prenotazione di un volo come è il caso di una compagnia aerea, vuoi semplicemente per dare informazioni. Le cifre, quelle poche che si riescono a trovare perché le statistiche non hanno ancora scoperto il fenomeno, parlano di una cresci-

ta di addetti al ritmo di 25-30% l'anno. Secondo alcune stime, sono già 50.000 le persone che lavorano nei call center vuoi a tempo pieno o a part time. Ma fra 3-4 anni potrebbero essere quasi tre volte tante: come alla Fiat nei tempi d'oro.

Insieme alle prime forme di telelavoro, i call center sono una delle più prepotenti novità in tema di organizzazione del lavoro messe in campo soprattutto dalle aziende che vendono servizi.

Ovviamente partoriti negli Stati Uniti, il loro arrivo da noi è stato così improvviso che non ci si è nemmeno presi la briga di dargli un nome in italiano. Del resto, la

trasposizione letterale dall'inglese, centri chiamati, piuttosto che un servizio che punta alla fiducia della clientela evoca le batterie di telefoniste cuffia in testa e spinotto in mano familiari a tanta cinematografia hollywoodiana.

«Niente di più sbagliato - protesta Giacomo Gaggioli, direttore delle relazioni con la clientela di Omnitel - i call center sono tutto tranne che la nuova catena di montaggio dell'industria dei servizi. Piuttosto, sono il biglietto da visita dell'azienda, il terminale verso l'esterno, il luogo dove si risponde alle esigenze del cliente e dove si recepiscono le sue esigenze». ➔

Gli operai assorbiti dall'indotto Hanno tute diverse ma continuano a lavorare dentro Mirafiori

Un giovane operaio all'interno dello stabilimento Fiat a Melfi

Papi/Reuters



I sindacati perdono forza nella frammentazione e si creano problemi di integrazione

L'interno della Fiat Mirafiori a Torino sotto quella di Melfi



DALL'INVIATO ALESSANDRO GALIANI

TORINO Il futuro di Fiat auto si chiama fabbrica modulare: è un decentramento produttivo al contrario, un gigantesco processo di terziarizzazione interna, ancora agli inizi, sul quale il gruppo preme sull'acceleratore. In pratica la Fiat, oltre ad appaltare all'esterno, come fa da un decennio, il 70% della componentistica (finestrini, sedili, fari, ecc.), inverte la marcia e porta dentro le sue mura alcuni grandi fornitori per affidargli pezzi importanti del suo sistema produttivo. È una rivoluzione cominciata circa un anno e mezzo fa con Tnt, un colosso olandese a cui Fiat ha dato in mano tutta la logistica.

Tnt. Il compito di Tnt è quello di andare dai fornitori, prendere i pezzi che producono, immagazzinarli in fabbrica e smistarli alle linee di montaggio. Inoltre gestisce la distribuzione in Italia e in parte dell'Europa dei pezzi di ricambio da fornire ai concessionari. Si tratta di fondamentali servizi alla produzione, che prima il gruppo torinese si faceva in casa e che adesso svolge Fiat, a cui sono passati circa 1.200 ex dipendenti Fiat.

Lo stesso è avvenuto per un bel pezzo di amministrazione, per la manutenzione degli impianti e per il montaggio del sistema sospensioni. E siamo solo all'inizio. A Mirafiori Carrozzeria, cuore torinese della Fiat, su un totale di 8mila addetti, 1.748 sono già stati terziarizzati e altri 2.743, in base ad informazioni ufficialmente comunicate ai sindacati, lo saranno presto. In sostanza la metà degli addetti, pur continuando a lavorare dentro la fabbrica, cambierà casacca. Mirafiori diventerà dunque un crocevia in cui operai Fiat e di altre aziende lavoreranno fianco a fianco. Il vantaggio è che questi fornitori, lavorando anche per altri, producono sistemi di componenti a costi più bassi e poi, essendo specializzati, sono in grado di innovare velocemente i prodotti. Il problema più difficile da risolvere invece è l'integrazione di tutte queste aziende tra loro. Per farlo bisogna conoscere bene l'intero sistema produttivo. Fiat ora ha il pieno controllo di questo know how, ma sarà così anche in futuro?

I sindacati temono che questa trasformazione sia l'inizio di un progressivo allontanamento della Fiat dalla produzione in senso

## GLOSSARIO

### La rivoluzione della produzione in due parole

■ **Esternalizzazione.** Decentramento produttivo, detto anche terziarizzazione o outsourcing. Si attua quando un'azienda affida all'esterno una parte della sua produzione. La Fiat ha avviato una terziarizzazione interna, affidando, dentro le sue fabbriche, a un grande fornitore una parte del suo processo produttivo. Fabbrica modulare. Il processo produttivo è affidato a unità indipendenti gestite dai grandi fornitori esterni. Questi gestiscono un modulo, cioè un sistema di più componenti produttive. Il vantaggio è che i fornitori, producendo anche per altri, garantiscono costi più bassi e una maggiore innovazione di prodotto.

# Tute blu, servi di due padroni

## La nuova frontiera: Fiat farà auto senza più produrle

stretto. Hanno cioè paura che Fiat finisca per mettere il marchio sulle sue auto, affidando ad altri il compito di produrle. Il gruppo torinese esclude categoricamente un esito di questo tipo, ma fa capire che sulla terziarizzazione interna va avanti spedito. L'obiettivo resta infatti quello di creare un nuovo tipo di fabbrica, non più integrata, come a Melfi, ma modulare. Per capire di che si tratta puntiamo la lente sul comprensorio torinese di Mirafiori e Rivalta, due fabbriche storiche che, in Carrozzeria, hanno rispettivamente 8mila e 3mila addetti. Cominciamo da Mirafiori dove ogni giorno si sfornano 2mila nuove Punto, 200 Marea, 200 Multipla e un bel po' di vecchie Panda.

**Mirafiori.** È un unico enorme capannone lungo oltre un chilometro. Le auto le fanno gli impianti Comau, una società del gruppo Fiat. È Comau service a curare la manutenzione, un servizio che prima svolgeva Fiat. Gli addetti Comau girano per i reparti in bicicletta e sono tutti ex Fiat, come i carrellisti Tnt. Alle linee, invece, il grosso degli operai è ancora Fiat. Insomma, un bel mix.

A Mirafiori arrivano i telai già verniciati. In termine tecnico si chiamano scocche e presuppongono un grosso lavoro di base. A monte, cioè alle presse, arrivano i laminati a cui, con degli stampi, si dà forma per trasformarli in tetti, pavimenti e portiere delle auto. Questo lavoro lo fa Fiat, ma

ancora per poco. Non è ufficiale ma tutti sanno che le presse di Rivalta andranno al gruppo Stola e quelle di Mirafiori a Stola, o a qualcun altro. La Fiat infatti considera poco conveniente continuare a farsi gli stampi da sola e preferisce affidarli ad un terzista.

**Stola.** Era una piccola azienda torinese. Ora è un gruppo di 2.500 addetti, in espansione. È cresciuto all'ombra di Fiat ma nello stampaggio sa utilizzare lavorazioni laser più evolute di quelle di Mirafiori e Rivalta. Inoltre nel nuovo stabilimento Fiat in India Stola avrà la responsabilità dell'intera scocca e questo fa pensare che in futuro possa diventare un'unità produttiva specializzata in questo modulo.

Dopo gli stampi, per fare la scocca, c'è la saldatura. È un lavoro che Fiat fa in modo completamente automatizzato. A Rivalta, da 20 anni, utilizza un gruppo di robot Comau, chiamato Robogate, che av-

viata e dà i punti senza bisogno di interventi umani. Nel '78 il Robogate fu una nuova frontiera tecnologica. Adesso è un po' superato perché l'auto per passare da un robot all'altro deve fare una specie di lunga giorata. Va comunque detto che la fabbrica totalmente automatizzata in Fiat è ormai un lontano ricordo. Si è capito che i robot vanno bene per costruire motori, o saldare, ma che per montare sono

troppo rigidi. Già a Melfi si era passati al montaggio semiautomatico, basato sui controlli di qualità. Ora questo è un dato acquisito e si pensa al dopo Melfi.

Dopo la saldatura la scocca passa in verniciatura. Un tempo le cabine di verniciatura erano un lavoro ad alto rischio per la

## L'OCCUPAZIONE

### La terziarizzazione cancella ventimila posti

■ Nel 1980 gli occupati di Fiat auto a livello mondiale sono 166mila, nel '98 sono scesi a 93mila. Tra l'80 e il '90 è stata l'automazione a mettere i posti, dal '90 al '98 soprattutto la terziarizzazione: su 40mila posti in meno 20mila sono da attribuire al decentramento produttivo. In Italia Fiat auto nel '90 contava 95mila addetti, nel '99 è scesa a 64mila. In questi stessi anni le terziarizzazioni hanno pesato per 16.320 posti, di cui 8.400 all'interno di gruppo Fiat e 7.920 all'esterno. Solo a Mirafiori Carrozzeria (8mila addetti) quelli già terziarizzati sono 1.748, mentre quelli che verranno terziarizzati nei prossimi mesi, in base a informazioni della società ai sindacati, sono 2.743.

**Le portiere.** La scocca entra in verniciatura con le porte montate. All'uscita le porte vengono smontate e il resto della scocca prosegue per le varie linee di montaggio, mentre le porte vengono agganciate, issate in alto e fanno un lunghissimo giro intorno allo stabilimento, in attesa di essere rimontate sulla vettura da cui erano state asportate. Nel corso di questo giro sulle porte vengono montati i finestrini, gli alzacristalli e le tappezzerie. Il montaggio delle porte, per la sua complessità, è una fase-chiave dell'assemblaggio. E la Fiat, seppure non ancora ufficialmente, ha deciso di affidare questa fase ad una società Usa, la Atomarolla. Questo preoccupa i sindacati perché è un segnale che l'azienda, in futuro, potrebbe dare all'esterno anche il cuore dell'assemblaggio.

Ci sono altre fasi del montaggio ma, per ora, non si pensa di affidarle all'esterno. L'auto finita va in mano ai collaudatori per i controlli di qualità, che completano quelli di processo. In alto c'è un cartello, con la scritta: «Eccellenza è gioco di sponda». E ancora: «Lavorare assieme, deleghe operative, addestramento». Sono le nuove parole d'ordine. Intanto i carrellisti Tnt sfrecciano accanto ai lavoratori Marelli, ai vecchi operai Fiat, alle operaie, ai giovani, 230 dei quali sono lavoratori in affitto, che vanno e vengono. I sindacati controllano meno di prima la situazione e si lamentano perché le linee si interrompono troppo spesso. Ma non intendono fare barricate. Chiedono un tavolo comune con tutte le aziende e nuovi contratti di prodotto. L'azienda per ora nichia. Intanto le auto finite escono dalla fabbrica e, senza passare più per il piazzale, vanno direttamente dallo spedizioniere, che le porta ai concessionari. I clienti le hanno già ordinate e aspettano.

salute. Adesso sono quasi tutte automatizzate. La verniciatura però è un processo chimico che Fiat fa malvolentieri. In India le auto le vernicerà Pps, una società Usa, che forse subentrerà a Fiat anche a Torino. E intanto, a Mirafiori, la verniciatura dei paraurti passerà a un'altra azienda Usa, la Breed.

La scocca verniciata arriva a Mirafiori per il montaggio, viene agganciata da un impianto che la alza e poi la cala su una linea di montaggio mobile. Fa più volte su e giù, passando per le postazioni, dove gli operai montano i vari componenti. **Marelli.** L'area montaggio sospensioni a Mirafiori non è più Fiat ma è affidata a Magneti Marelli, una società del gruppo, a cui sono passati i 216

Ora l'azienda torinese ha in mano tutto il «know how» Ma sarà così anche in futuro?

Gli scenari del «dopo Melfi» Abbandonati i robot e l'idea di fabbrica integrata

## L'INTERVISTA

DALL'INVIATO ANGELO FACCINETTO

TORINO Spicca come un apice nella storia degli scioperi industriali, l'autunno caldo del 1969. Solo nei tre maggiori stabilimenti Fiat - Mirafiori, Rivalta e Lingotto - allora concentrati a Torino, il totale delle ore di sciopero superò i nove milioni, su un organico di 65mila operai. Con una perdita per l'azienda di 273mila auto. Un quinto del totale annuo previsto. Un'impennata senza precedenti per tutta l'industria, non solo per la casa torinese. Ma quali sono le ragioni alla base di una lotta tanto dura, una lotta che, per il gruppo automobilistico, farà da preludio ad un decennio di

mobilizzazioni e tensioni? E cosa resta, trent'anni dopo, in fabbrica e nella società, di quelle lotte? Ne parliamo con il professor Giuseppe Berta, insegnante di Storia economica all'università Bocconi e consulente dell'archivio storico Fiat.

Da dove nasce l'autunno caldo della Fiat?

Credo che siano stati molto forti gli elementi di spontaneità. La Fiat negli anni sessanta era cresciuta a ritmi in-

termissimi. Nel '69 a Mirafiori lavorano 47mila persone contro le 20mila degli anni cinquanta. Altre 12mila sono impiegate nel nuovo stabilimento di Rivalta, poco meno di 7mila al Lingotto. Aveva prevalso un modello di gigantismo industriale, tutto puntato sulle economie di scala. Mentre per i criteri di assunzione era stato disatteso il «modello Valletta» fino ad allora applicato. Valletta puntava a reclutare sia immigrati meridio-

nali, ma solo dopo qualche esperienza di lavoro a Torino. Una sorta di apprendistato nei cantieri o in qualche piccola fabbrica, dove l'occupazione non era stabile e la retribuzione era inferiore a quella della grande impresa, che portava gli operai a rendersi conto dei vantaggi offerti dall'aver un posto in Fiat. Quel modello adesso era saltato. Gli operai venivano reclutati appena scesi dal treno del Sud. Venivano mandati sulle linee dopo

un giorno di formazione. Dove gli spazi erano angusti, i rumori, le mansioni ripetitive. Date queste premesse non può sorprendere che le fabbriche stessero per diventare ingovernabili. Su questo stato di cose si innestava poi la politica sindacale dell'azienda.

Chetipodi politica? Una politica che non aveva ancora colto la centralità delle relazioni industriali. Le rappresentanze sindaca-

le erano deboli e con un radicamento sociale precario. Si ricordi che a Mirafiori, a quel tempo, la Commissione interna era composta da 18 persone, che dedicavano all'attività sindacale solo parte del proprio tempo. Diciotto persone che dovevano tenere i contatti con l'azienda e con la realtà in cambiamento dei reparti dove ogni giorno arrivavano nuovi operai. Il tutto, per di più, in presenza di un'azienda che si era sempre e soltan-

to occupata di produzione, che non aveva mai dato peso alle relazioni industriali, al negoziato.

Accennava al luogo di lavoro. Quali erano le condizioni produttive in Fiat?

Molto pesanti. L'accentuazione dei carichi di lavoro non era alleviata dal pur massiccio reclutamento di manodopera. Per tener dietro al mercato, alla ricerca di incrementi produttivi, che l'aumento della forza lavoro non bastava ad ottenere, si aumentava il tiraggio delle linee.

Gli operai venivano costretti a lavorare di più, e con una certa brutalità (basti pensare alla verniciatura, dove le scocche si lavoravano calde, da capi che a loro volta avevano l'imputo di accelerare la produzione. ➔

