

# IL PONTE

*Rivista di dibattito politico e culturale fondata da Piero Calamandrei*

Anno XLVII n. 6



giugno 1991

Giacomo Becattini **Giganti economici, nani politici**  Carlo Pinzani **Le riforme istituzionali e i polli di Renzo**  Luigi Anderlini **L'industria degli armamenti**  Sandro Damiani **Jugoslavia, chiuso per odio**  Robin Murray **Fordismo occidentale e fordismo sovietico**  Vincenzo Ferrone **Democrazia e riforme: tra idealismo e illuminismo**  Gianfranco Dioguardi **Giammaria Ortes veneziano**

Franco Brevini **Zavattini poeta nel dialetto di Luzzara**   
 Franco Lombardi **Firenze: per un osservatorio-museo al Forte di Belvedere**

A più voci su Carlo Rosselli: Gaetano Arfè, Costanzo Casucci, Aldo Garosci, Francesco Malgeri, Leonardo Rapone **Scritti dell'esilio**



## FORDISMO OCCIDENTALE E FORDISMO SOVIETICO \*

Il vantaggio promesso dal sistema di produzione fordista consisteva in un calo discontinuo dei costi unitari. Il basso costo dei beni di prima necessità sarebbe stato l'anello di congiunzione tra la tecnologia capitalista e il progetto socialista. Erano però necessarie delle condizioni particolari, che in Occidente si verificarono solo dopo la grande depressione e la seconda guerra mondiale, e che in Unione sovietica era ancora più difficile si verificassero, in parte perché erano in contraddizione con gli obiettivi dichiarati del socialismo e in parte a causa delle contraddizioni interne al fordismo sovietico.

Innanzitutto le tendenze del sistema di produzione fordista, che in Occidente erano tenute sotto controllo dai mercati e dalla proprietà decentralizzata, non trovavano analoghi freni all'Est. L'Unione sovietica andò addirittura oltre Taylor e Ford. Ne erano un segno la dimensione degli impianti e la tendenza alla standardizzazione — dai moduli di formazione di Gastev alla struttura organizzativa delle imprese — così come l'importanza attribuita alla specializzazione, per cui prodotti e perfino processi furono concentrati in specifici impianti onde evitare le « dispendiose duplicazioni della concorrenza ».

Fu inoltre sviluppata al massimo una specie di parcellizzazione taylorista delle operazioni, insieme ai sistemi di regolamentazione e di retribuzione che la accompagnavano. Furono fissate delle norme per operazioni di pochi secondi, sulla cui base si determinava il prezzo del lavoro svolto fino alla frazione di copeco. La fabbrica di automobili Molotov a Gorki aveva fissato 210.000 norme, con otto classi di specializzazione e centinaia di livelli salariali diversi all'interno di cia-

\* Continuazione (e fine) dal numero scorso (Robin Murray, *Il fordismo nell'economia sovietica*, pp. 9-33).

scuna classe<sup>32</sup>. Di importanza notevole fu la decisione di espandere il coordinamento diretto di tipo fordista su scala sempre piú ampia. Se per Ford era necessaria l'integrazione dei paesi sottosviluppati per assicurarsi le fonti di approvvigionamento, per i responsabili della pianificazione sovietica era necessaria quella di interi settori, per cui le grandi imprese furono concentrate in *trusts* e questi nei *glavki*, i quali dovevano preparare i piani per le aziende, ricevere da queste le richieste di materiali e di investimenti, e occuparsi nei dettagli delle nomine o delle tabelle di produzione delle aziende. A loro volta i *glavki* avrebbero dovuto essere raggruppati in ministeri e questi sottoposti tutti al Gosplan nelle varie repubbliche e infine in tutta l'Unione. La pianificazione doveva prendere il posto dell'anarchia di mercato, a cui la produzione di massa era particolarmente soggetta. In questo modo si sarebbe realizzata quella « socializzazione diretta del lavoro » di cui aveva parlato Marx, la pianificazione del lavoro collettivo secondo i principi dell'economia dei tempi.

Ford stesso era stato contrario alla circolazione e alle sue istituzioni: aveva preso posizione contro il potere dei banchieri e aveva rifiutato di trasformare la Ford in una società per azioni soggetta alle regole del mercato azionario. Anche la sua era una grande economia pianificata, che lui stesso gestiva (il solo complesso di River Rouge occupava nel 1929 piú di 98.000 operai)<sup>33</sup>. Queste grandezze furono però sminuite dal progetto dei sovietici, che fondarono delle grandi imprese multi-dipartimentali e cercarono di fare a meno del tutto dei mercati intermedi. Era questa potenzialità a superare il fordismo e a far sí che gli economisti sovietici avessero tanta fiducia nel loro modello. Con il senno di poi ci accorgiamo che invece le cose peggiorarono: i sovietici infatti dettero vita a un sistema con le sue specifiche contraddizioni che nemmeno i numerosi appelli politici potevano sconfiggere.

### *La manodopera*

La prima questione da risolvere riguardava la manodopera. Ford aveva fermamente sostenuto che la produzione di massa richiedeva un consumo di massa, e questo non solo perché aveva bisogno di mercati per le sue vetture, ma anche perché la sua strategia produttiva, come quella di Taylor, ri-

chiedeva salari a incentivo e la possibilità di spenderli in beni a basso costo e prodotti in serie. I beni prodotti sulla catena di montaggio divennero parte del sistema di disciplina — l'incentivo materiale — per gli operai addetti proprio alla catena.

In Unione sovietica questa interdipendenza fu interrotta dalla decisione di concentrarsi sulle industrie di beni capitali a danno dell'industria leggera e di quella edilizia. Vi furono sì alcuni miglioramenti in campo sociale — a esempio in quello della sanità e dell'assistenza all'infanzia — ma per quanto concerneva il singolo operaio e la sua retribuzione, in cambio della sottomissione al taylorismo si « offriva » solamente un calo nei salari reali, scarsità di beni, cattiva qualità e tante code. Nel settore della distribuzione il controllo dei prezzi segnò un indubbio progresso, e la scarsità di prodotti e le code rappresentarono in parte una forma di razionamento in base al tempo, invece che al prezzo come nei mercati occidentali. Dal punto di vista della produzione tuttavia ciò significò lasciare in mano al fordismo una carota non troppo allettante, mentre il bastone era indebolito dalle politiche progressiste. All'inizio del 1929 in Unione sovietica i disoccupati erano 1,7 milioni. Alla fine del 1930 la manodopera scarseggiava; lo stesso accadde, in misura maggiore, nel periodo del primo piano quinquennale. Tra il 1929 e il 1932 il numero di lavoratori salariati raddoppiò o quasi. Da allora in poi l'Unione sovietica e le altre economie socialiste dell'Europa orientale si sono sempre trovate di fronte al problema della scarsità di manodopera, mentre allo stesso tempo il governo sovietico considerava la piena occupazione uno dei pilastri fondamentali del socialismo<sup>34</sup>.

In Occidente il fordismo, nonostante i beni di consumo di massa e la minaccia della disoccupazione, ha dovuto affrontare i continui attacchi degli operai che si opponevano alla tirannia della catena di montaggio. Anche in Unione sovietica gli operai hanno dato vita a delle forme di opposizione, nonostante il governo socialista e l'assenza di sindacati indipendenti che prendessero le loro difese. All'inizio degli anni trenta il tasso di avvicendamento della manodopera raggiunse il 152% annuo in tutte le industrie, dato che il personale cambiava spesso lavoro in cerca di impieghi e di condizioni migliori. Nelle fabbriche la disciplina saltò e aumentò l'assenteismo. I dirigenti dovettero concedere un maggior controllo agli

operai. Filtzer ha così descritto la situazione: « Sebbene le esigenze del primo piano quinquennale spingessero i dirigenti ad aumentare la pressione sugli operai con ritmi piú alti, tempi piú veloci e riduzioni nei cottimi, la scarsità della manodopera che si stava già facendo sentire li costrinse a cercare un accordo con le maestranze e a fare concessioni nella disciplina, nei tempi, nelle quote di produzione, nella retribuzione e nella qualità dei prodotti »<sup>35</sup>.

I dirigenti premevano sui responsabili per la pianificazione perché si fissassero minimi di produzione piú bassi, soprattutto per avere maggiori possibilità di fare concessioni agli operai. Dove i minimi erano ben definiti, come nella produzione in serie, i dirigenti cercarono di abbinarla a quella di articoli non prodotti in serie per i quali i minimi erano piú elastici. Per quanto riguardava le retribuzioni poi, benché queste fossero ufficialmente controllate dal meccanismo di pianificazione, i dirigenti trovarono vari modi per aumentarle al fine di evitare la mobilità della manodopera: con remunerazioni a livelli piú alti di quelli fissati nei prontuari, concedendo numerose gratifiche oltre i salari a tempo (in alcune fabbriche vi erano da 100 a 300 gratifiche del genere), retribuendo del lavoro che non era mai stato effettuato; manipolando le cifre di realizzazione dei minimi di produzione; pagando una produzione difettosa o gli arresti di produzione. Il « tesoreggiamento » della manodopera, che è stata una caratteristica dei regimi di tipo sovietico e che è normalmente citato come un esempio di sperpero, può essere considerato un ulteriore mezzo di protezione della forza lavoro dalle asprezze del sistema taylorista.

Il punto chiave è proprio questo. I mercati interni del lavoro, che sono divenuti una questione politica per le economie di tipo sovietico, indeboliscono il disciplinamento mercantile della manodopera, da cui tradizionalmente dipendeva il fordismo. La mancanza di beni di consumo — oggetto precipuo delle vertenze industriali dei primi anni trenta in Russia, come degli anni ottanta in Polonia — riduce l'incentivo da offrire all'operaio dell'industria. A loro volta questi due fattori rendono piú deboli le misure di regolamentazione diretta utilizzate nel sistema di Taylor.

I governi di tipo sovietico hanno dato tutta una serie di risposte a questo problema centrale. Una è l'appello politico (il

cosiddetto incentivo morale); un'altra fu lo stachanovismo, una strategia alla Gastev che prometteva celebrità, gratifiche e certi beni razionati ai lavoratori ad alto rendimento, ma che spesso scombusso la produzione e che trovò l'opposizione dei dirigenti e di molti operai. Una terza soluzione fu la ripartizione diretta della manodopera, una tattica adottata da Stalin con i suoi libretti di lavoro e dalla Cina, dove questa forma di controllo è in parte esercitata attraverso la distribuzione territoriale dei servizi sociali, limitando così la mobilità geografica della manodopera. Molti paesi socialisti hanno utilizzato forme di assistenza aziendale per ridurre la mobilità. In generale comunque la misura chiave è ancora la retribuzione a cottimo: se il capitalismo controlla la manodopera con la minaccia dell'insicurezza dei posti di lavoro, il socialismo esercita lo stesso controllo con la precarietà delle retribuzioni<sup>36</sup>.

Dobbiamo menzionare un'altra forma di controllo perché contribuisce a chiarire i problemi che stiamo trattando, e cioè le « società economiche di lavoro aziendale » (Vgmk, o squadre di lavoro aziendale), nate in Ungheria negli anni ottanta. Un'impresa può dare del lavoro in subappalto a delle società private formate dai suoi stessi operai. Si può trattare della fabbricazione di un prodotto non standard o di una produzione supplementare rispetto a quella che gli operai consociati svolgono per l'azienda nella giornata lavorativa « ufficiale ». In genere il lavoro viene fatto dopo l'orario normale e la retribuzione è maggiore. Nel 1984 in più dell'80 per cento delle imprese industriali di proprietà dello Stato si era formata almeno una di queste società, che si sono rivelate un mezzo per evitare la mobilità degli operai e per aumentare la produzione. Uno dei membri delle Vgmk, caporeparto al complesso industriale del Danubio, ha così descritto il funzionamento di queste società: « Nella società ogni minuto è importante per il portafoglio. Organizziamo da soli il nostro lavoro. Sappiamo noi a chi può essere affidato un certo incarico. Ci preoccupiamo in continuazione di come fare un certo lavoro nel modo più semplice e più rapido. Per dirla in breve, usiamo la nostra testa. Invece nelle ore di lavoro normali siamo stati abituati ad avere altri che pensano per noi, e seguiamo semplicemente le istruzioni. La maggior parte dell'aumento di produttività viene dal fatto che lavoriamo col nostro cervello »<sup>37</sup>.

Lo stesso capovolgimento della divisione taylorista tra la-

voro intellettuale e manuale si ritrova nei sistemi di tipo giapponese messi in pratica in Occidente. Il sistema ungherese, da parte sua, si distingue perché usa questo nuovo tipo di organizzazione del lavoro sotto il controllo collettivo, e privato, degli operai come un incentivo (e persino un laboratorio sperimentale) per il lavoro nel settore statale. Un simile collegamento tra lavoro pubblico e privato è stato usato in altri paesi socialisti, ma principalmente per allungare l'orario di lavoro (come nel caso degli appezzamenti privati concessi ai lavoratori delle cooperative in Vietnam)<sup>38</sup>. Il sistema ungherese inoltre promuove i cambiamenti nei processi di lavorazione.

In Occidente il fordismo ha incontrato una serie di resistenze da parte degli operai-massa che il sistema stesso aveva creato, ma ha cercato di ristabilire il controllo delle direzioni aziendali per mezzo di strumenti come la disoccupazione, la concorrenza e la mobilità geografica. L'Unione sovietica invece ha rifiutato per scelta politica di usare misure analoghe, ma si è trovata in difficoltà. Se infatti da un lato aveva adottato il sistema di lavoro capitalistico — con le conseguenze che questo comportava in termini di parcellizzazione, despecializzazione e alienazione —, dall'altro si è rifiutata di adottare le misure di controllo capitalistiche. Per di più i bolscevichi vollero tenere a freno i consumi, pensando di poter avere una produzione di massa senza consumi di massa: come se potessero avere una produzione di massa senza un mercato capitalistico. Secondo loro la produzione era un fatto tecnico, che si poteva benissimo tenere separato dalla sfera politica della circolazione — consumo, scambio e distribuzione — che invece poteva esser ristrutturata su basi socialiste. L'esperienza storica dimostra che una separazione del genere è piuttosto difficile. Di conseguenza la tendenza delle economie socialiste è stata quella di mettere il mercato del lavoro sotto il controllo diretto di tipo fordista, oppure di reintrodurre le misure di controllo capitalistiche come la disoccupazione e il fallimento. Meno comune è stata una terza alternativa, e cioè cercare di rendere più umano il sistema di lavoro.

### *Mancanza di flessibilità*

Poiché nella produzione di massa il risparmio nei costi dipende in modo essenziale dallo sfruttamento della capacità

produttiva, il sistema fordista risente negativamente dell'incertezza. Con alti costi di investimento e bassi costi marginali un calo di produzione determina un brusco aumento dei costi medi. Per ovviare a questo il capitalismo ha creato una serie di strumenti che assicurano la continuità della produzione.

Nel settore della domanda il fordismo ha stimolato le previsioni statistiche, la pubblicità e il credito rateale; nella sfera macro-economica la contrattazione collettiva nazionale, che collega gli aumenti salariali alla crescita produttiva, mercati nazionali interni protetti, e la gestione keynesiana della domanda globale. Scopo di tutte queste misure è di assicurare la stabilità, oltre che di espandere la domanda. Con gli stessi obiettivi Sloan applicò la contabilità a costi standard alla General Motors; in questo modo i prezzi si basavano sui livelli medi di capacità produttiva invece di seguire i costi medi, troppo sensibili alle fluttuazioni. Infine, i beni invenduti erano tenuti in magazzino come giacenze o esportati a basso costo sul mercato mondiale, invece di non esser prodotti affatto.

Nel settore dell'offerta, per la produzione di massa erano necessari approvvigionamenti sicuri e questi si potevano avere con l'integrazione a monte, con contratti a lungo termine e in qualche caso con il controllo dei rifornimenti di materie prime. Ford aveva la sua piantagione di gomma, i suoi produttori di legname e le sue miniere di ferro. Si tenevano delle scorte « pronte all'uso », per evitare qualsiasi interruzione nel flusso di produzione.

La produzione di massa fordista insomma era un sistema non tanto flessibile, ma che sapeva adattarsi. La rigidità derivava dai macchinari specializzati, dalla lentezza dei tempi di riconversione e dal lungo periodo di gestazione (e gli alti costi) dei nuovi modelli. Sensibile com'era alle variazioni e alle incertezze nella capacità produttiva, il fordismo doveva assicurarsi un ambiente stabile in cui operare oppure mantenere delle scorte-tampone ad alto costo, e questo solo per poter raggiungere gli obiettivi programmati. Era un sistema dominato dal produttore in cui, una volta deciso il modello in seguito ad ampie ricerche di mercato, tutte le forze del *marketing* erano chiamate a raccolta per venderlo.

In Unione sovietica la tecnologia non flessibile ha posto dei problemi nel settore dell'offerta più che in quello della domanda. Le restrizioni allo sviluppo dei beni di consumo e il



controllo dei prezzi hanno avuto come conseguenza una domanda superiore all'offerta. I produttori erano sicuri di vendere quello che producevano, e lo stesso valeva per il settore dei beni intermedi.

Le difficoltà venivano tutte dalla parte dell'offerta. La scarsità di fattori produttivi è il problema primario delle economie di tipo sovietico. Un'indagine svolta tra i dirigenti delle aziende sovietiche rivelò che essi passavano metà del loro tempo a cercare di procurarsi questi fattori. Secondo l'economista ungherese Janos Kornai questi tipi di economia sono necessariamente economie della scarsità<sup>39</sup>. La tesi di Kornai pone alcuni problemi. Anche il capitalismo conosce la scarsità di beni, ma in questo caso è controllata dal prezzo. Poiché i prezzi non « spazzano » il mercato, vi sarà un eccesso di domanda — in altri termini, una scarsità di beni. Kornai parla anche di strozzature, e a questo riguardo sottolinea che la mancanza di elasticità nell'offerta è maggiore nei paesi socialisti che in quelli capitalisti. La nostra tesi è che il sistema fordista è particolarmente esposto a questi problemi dell'offerta. Mentre Kornai mette in risalto l'aspetto dell'offerta, noi vogliamo spostare l'attenzione sulla rigidità degli utenti. Questo è importante perché, anche se l'offerta può diventare affidabile (ed elastica), rimarranno le incertezze, come sono rimaste per i produttori occidentali; non le possono eliminare i mercati dell'Ovest né le pianificazioni di tipo sovietico. La questione centrale diventa perciò l'adattabilità dell'utilizzatore.

Le aziende socialiste hanno trovato modi pratici per aggirare il problema. Innanzitutto con l'integrazione a monte, in modo da poter controllare le fonti di approvvigionamento. Negli anni trenta il 26% di forni Martin-Siemens dell'Unione sovietica operava in imprese meccaniche, che facevano da sé anche gran parte delle colate e delle forgiature. La politica ufficiale puntava sulla specializzazione dei processi di lavorazione e delle componenti; nel 1931 furono fatti anche dei tentativi di creare dei distretti industriali per la siderurgia e la meccanica ma, con la parziale eccezione degli anni 1940-54, le industrie metallurgiche preferirono fare da sé piuttosto che acquistare da altri<sup>40</sup>.

In secondo luogo le imprese socialiste tengono grandi quantità di scorte. Kornai riporta a questo proposito delle cifre sei volte superiori alle giacenze di produzione nelle imprese un-

gheresi alla metà degli anni settanta. Bisognerebbe però poter disporre di dati comparativi degli indici annuali di rotazione delle scorte <sup>41</sup>.

Ciò che distingue il sistema socialista di conservazione delle scorte è che queste spesso sono utilizzate per scambiarle con altri fattori produttivi necessari, al di là di quanto previsto dal piano. I dirigenti trovano i loro canali di approvvigionamento informali in fornitori che operano nell'economia sia formale che informale. Questi canali informali, al di fuori o in aggiunta al piano, sono un altro mezzo per contrastare la scarsità di beni. I dirigenti promuovono rapporti reciproci con altre imprese; possono anche rivolgersi all'economia parallela, o alla sede regionale del partito, e perfino all'ufficio per la pianificazione, per avere rifornimenti supplementari.

Infine sembra indubbio che le imprese socialiste sono in grado di sviluppare capacità di adattamento più corrispondenti agli attuali metodi di produzione di massa giapponesi che a quelli statunitensi. Michael Burawoy, che ha lavorato in officine meccaniche dello stesso tipo in Ungheria e negli Usa, ha osservato che nella fabbrica ungherese si concedeva maggior controllo alla manodopera, in modo che gli operai potevano improvvisare e adattarsi alla scarsità di componenti <sup>42</sup>.

Questi metodi — in particolare l'integrazione verticale, l'alto livello delle scorte e i canali informali di approvvigionamento — sono stati tutti criticati dagli oppositori della pianificazione. E tuttavia questi sono tutti aspetti classici del fordismo, soprattutto in zone senza un lungo passato industriale alle spalle e dove non si può contare su rifornimenti regolari attraverso il mercato. Per questo motivo la Ford attuò l'integrazione verticale, e per questo le aziende meccaniche tedesche sono più integrate al nord che al sud. Indubbiamente la pianificazione centralizzata ha reso più imprevedibili gli approvvigionamenti, ma anche così questa variabile, cui è soggetto il sistema fordista, non sembra abbia causato un basso indice di utilizzazione della capacità produttiva, né sembra sia il motivo principale dei diversi risultati raggiunti all'Est e all'Ovest, nonostante i costi del capitale d'esercizio conseguenti agli alti livelli delle scorte. Se confrontiamo il fordismo sovietico con quello occidentale invece che con un modello sottinteso di industria flessibile su scala minore, allora vediamo che i problemi più importanti sono probabilmente altrove.

## *Organizzazione e informazioni*

La terza questione fondamentale è stata quella relativa alla dimensione e alla struttura dell'organizzazione. Gran parte del dibattito sulle economie di tipo sovietico si è basato sull'opposizione tra pianificazione e mercato. Il pericolo di questa impostazione circolazionista è che essa tende ad accantonare la questione dell'organizzazione della produzione, che di per sé comporta sia l'allocazione dei beni che la loro produzione. Secondo il nostro punto di vista le numerose critiche alla pianificazione socialista dovrebbero piuttosto essere rivolte al modello specifico di organizzazione sovietica che abbiamo descritto come taylorista, invece che all'organizzazione non di mercato in quanto tale.

Un aspetto del problema organizzativo concerne le informazioni. I critici della pianificazione di tipo sovietico mettono l'accento sulla quantità di informazioni che dovrebbero essere elaborate affinché un sistema a pianificazione centrale riesca a funzionare. Così in Unione sovietica mentre si sostiene che nell'economia siano in circolazione 120-170 miliardi di informazioni, il sistema di pianificazione è in grado di trattarne solo 2,7-3,6 miliardi. Questo divario porterebbe a eccessive semplificazioni, inaccuratezze, ritardi e a una caduta degli indicatori delle aziende. Nonostante l'ampiezza e la precisione dei piani — le tabelle di quello sovietico superano le 12.000 pagine — questi non sono ancora in grado di coordinare efficacemente l'economia.

Cifre come quelle riportate sono usate per dimostrare che la pianificazione è impossibile. Si ritiene che per elaborare grandi quantità di informazioni sia più adatto il mercato della pianificazione centrale. Porre la questione in questi termini però significa ignorare che la gestione efficace delle informazioni è al centro della teoria e della prassi dell'organizzazione fin da quando iniziò la concentrazione del capitale. Se si dovessero calcolare le informazioni in circolazione all'interno e tra le 500 aziende di « Fortune » negli Usa, dovremmo aspettarci cifre paragonabili a quelle russe: ma le informazioni sarebbero strutturate in maniera diversa.

In questo campo un grande innovatore fu Alfred Sloan della General Motors, uno dei principali rivali di Ford. Egli organizzò i flussi di informazioni interne alla GM in modo

che solo un campione limitato passasse dal centro, cioè quelle che egli riteneva necessarie per prendere e diffondere decisioni a livello centrale. La grande impresa multidipartimentale da lui creata — dove i reparti erano aziende semi-autonome all'interno di un'impresa, controllate dal centro per mezzo di rendiconti finanziari — divenne il modello di base delle imprese fordiste<sup>43</sup>. A loro volta queste sono considerate supercentralizzate. La gestione giapponese ha cercato di decentralizzare la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, il momento decisionale e le reazioni, affidandole ai diretti operatori e alle direzioni degli stabilimenti, spezzando così le gerarchie ad alta densità di informazioni dell'organizzazione taylorista. In questo modo può essersi realizzato un aumento di informazioni primarie, ma vi è stato un risparmio nelle comunicazioni all'interno dell'azienda. L'esistenza di grandi quantità di informazioni quindi non elimina il problema dell'organizzazione, anzi lo pone.

In questa ottica l'organizzazione economica sovietica si trovava a dover affrontare tre tipi di difficoltà. Innanzitutto fu adottato il modello organizzativo di Taylor che, perfino nella versione capitalista, era demotivante, rigido e sovraccarico di informazioni. In secondo luogo questo modello fu esteso a tutta l'economia nel suo complesso. Infine fu data minore importanza agli indicatori finanziari, una delle forme principali di informazione che le aziende capitaliste usavano per gestire la decentralizzazione<sup>44</sup>. Ne è risultato un sistema che presentava grossi problemi di specificazione e di controllo. Gli economisti di mercato hanno ragione quando fanno risalire i problemi relativi alla qualità, progettazione, efficienza dei materiali e assortimento dei prodotti presenti nelle economie di tipo sovietico alla inadeguatezza delle informazioni della pianificazione centralizzata; non è però giustificata la loro conclusione che l'unica alternativa adatta sia un insieme di mercati reciprocamente dipendenti.

Bisogna distinguere tra due questioni. La prima riguarda i consumi finali e quella che Alec Nove chiama la « micro-domanda ». Nove afferma che non esiste un modo soddisfacente di assorbire questa micro-domanda in istruzioni emanate dai superiori nella scala gerarchica, o più in generale di pianificare secondo quantità adeguate, tranne nei casi in cui il prodotto in questione è omogeneo (come l'elettricità) o lo Stato

stesso è il cliente (come per gli armamenti). « Qual è l'alternativa, tranne quella di consentire rapporti " orizzontali " tra fornitore e cliente [...] per determinare l'assortimento di prodotti? Ma questa è una soluzione in termini di mercato »<sup>45</sup>.

La pianificazione sovietica è indubbiamente piú ottusa e rigida proprio nella sua capacità di reagire alla « micro-domanda ». Sebbene esista naturalmente una sorta di mercato — i beni sono scambiati in rubli nel mercato finale — tuttavia questo è estremamente imperfetto come fonte di informazioni per i responsabili della pianificazione. I prezzi riflettono i costi, piú che le preferenze dei clienti; la scarsità e l'assenza di scelte rendono meno significativi i dati delle vendite; in ogni caso i produttori sono valutati in base alla produzione, non alle vendite. La virtuale assenza di informazioni riguardo le preferenze dei clienti e la mancanza di una regolamentazione di mercato nei confronti dei produttori significano che gli interessi della produzione sono anteposti a quelli del consumo. Anche le informazioni che arrivano ai pianificatori sulle esigenze della produzione sono migliori di quelle riguardanti i consumi, e il sistema di produzione è piú potente. E secondo l'ideologia sovietica classica cosí deve essere: la produzione deve dominare il consumo. La capacità produttiva è tutto.

Queste concezioni formano la base dell'analisi critica della pianificazione sovietica per i lettori sia all'Est che all'Ovest; ma questi dovrebbero anche rendersi conto che analoghe critiche sono state fatte al fordismo capitalista. La produzione di massa per il mercato ha portato alla standardizzazione e a una minore varietà, piú sentita nel settore dei prodotti culturali come l'alimentazione, le bevande, la televisione, i film, i dischi, il turismo, perfino le abitazioni. Il fordismo è l'era del minimo denominatore comune, e ciò soprattutto per la sua tendenza al monopolio, sia nella produzione che nella distribuzione. Il fatto che in Gran Bretagna due terzi del commercio alimentare al dettaglio siano dominati da cinque società, che addirittura piú alta sia la concentrazione nella produzione di birra, biscotti e pane, non elimina l'influenza dei consumatori ma la dirige e la limita. Con la produzione di massa tradizionale deve essere cosí. Per costruire i macchinari specializzati per un particolare prodotto o modello il fabbricante deve valutare quale si venderà di piú tra una gamma possibile di prodotti. Le informazioni sui prezzi e le vendite nel passato hanno solo

valore limitato, perché i nuovi prodotti sono destinati al futuro. Perciò i produttori di massa hanno sempre fatto grossi investimenti in indagini sui consumatori e sulla previsione della domanda e — una volta deciso il tipo di prodotto — nelle varie forme di pubblicità, credito alla, e controllo della, distribuzione che assicurino la vendita del prodotto scelto dal produttore <sup>46</sup>.

Come hanno fatto notare alcuni studiosi francesi, il settore del consumo non è indipendente da quello della produzione, anzi è sempre più modellato su questa. Non si tratta soltanto della pubblicità di singoli prodotti, ma della creazione di una specifica cultura fordista dei consumi, che non riconosce la dittatura taylorista nella produzione e al tempo stesso la rafforza avvalorando l'incentivo salariale. Le strategie fordiste di *marketing*, sempre più lontane dai bisogni materiali, sono entrate ormai nel regno della fantasia e delle differenze sociali, spostando i confini che la necessità aveva fissato ai consumi.

Questo è solo un aspetto della più generale prevalenza degli interessi della produzione sul consumo. Alla fine del XIX secolo era nato un nuovo sindacalismo per proteggere i lavoratori dal capitale. Un secolo dopo i nuovi movimenti economici (che in alcuni paesi hanno incluso i sindacati) hanno puntato sulla difesa dei consumatori e della collettività contro il capitale. Essi hanno messo in evidenza come i prodotti e i processi di produzione siano stati studiati innanzitutto per le esigenze del capitale, senza prendere in considerazione i rischi per gli operai, i consumatori e l'ambiente. Questa è stata l'accusa mossa all'industria chimica, a quella alimentare (che sta rapidamente diventando una diramazione di quella chimica), ai trasporti, all'energia nucleare e — in alcune versioni più radicali — all'«eco-sistema» industriale nel suo complesso; la stessa accusa è alla base della comparsa dei movimenti verdi, e sta già costringendo le industrie suddette a un cambiamento di strategia.

L'errore è pensare che l'introduzione del mercato eliminerebbe sia la prevalenza della produzione sul consumo che le limitazioni nella varietà caratteristiche della pianificazione centralizzata. Indubbiamente farebbe da freno a queste tendenze, ma fin tanto che la produzione resta di tipo fordista questa eserciterà sempre una forte pressione per non tenerne conto <sup>47</sup>.

Il mercato non è l'unico mezzo per contrastare il predomi-

nio dell'offerta. L'introduzione della concorrenza tra produttori è del tutto compatibile con un sistema di razionamento nel mercato finale, soprattutto se si valuta il rendimento in base al ritmo delle vendite invece che in base ai ricavi. Alla base del tipo di pressione da parte dei consumatori che si nota oggi in Occidente starebbero una società civile e una rete di gruppi di utenti più forti. Anche le unità di produzione e i responsabili della pianificazione potrebbero utilizzare le inchieste sui consumi e sulle reazioni dei clienti più di quanto si faccia nell'industria socializzata. Le nuove tecniche di distribuzione come i punti di vendita elettronici, consentono un rapido e minuzioso controllo di tutte le reazioni degli utenti verso particolari prodotti: e non hanno bisogno del meccanismo del mercato capitalistico per funzionare. Esse si possono applicare alle piscine pubbliche come alle ferrovie nazionalizzate, ai visitatori dei musei come all'assistenza sanitaria di base.

Il punto in questione è in che modo una qualsiasi organizzazione produttiva si metta in rapporto con gli utenti. Si tratta di un sistema chiuso, che tiene tutti gli estranei a distanza e li considera come potenziali antagonisti, oppure di un sistema aperto che considera gli estranei — nel caso specifico gli utenti — come fonte di informazioni e di idee, come potenziali collaboratori nella micro-pianificazione della produzione, e come il gruppo per il cui benessere è strutturato il sistema di produzione?

I sistemi fordisti sono sistemi chiusi. L'assenza di prezzi di mercato e la valutazione orientata sul profitto significano che il fordismo sovietico ha portato all'estremo le tendenze di un sistema chiuso di questo tipo. Ma il sistema sovietico in teoria potrebbe essere trasformato in un sistema aperto senza l'introduzione del libero mercato, proprio come l'introduzione di questo non trasformerebbe il sistema sovietico in un sistema aperto. Il problema non è solo di come orientare l'organizzazione, ma di scegliere il mercato invece della pianificazione.

Vi è una seconda questione interna relativa all'organizzazione. Una volta definite le caratteristiche di una serie di prodotti finali, come può un sistema pianificato assicurare che siano fabbricati i prodotti giusti, nelle giuste quantità, della qualità richiesta e con un uso razionale dei materiali? I critici della pianificazione sostengono che questa non può farlo. I

pianificatori a livello centrale non possono fornire istruzioni sufficientemente dettagliate alle unità di produzione per assicurare efficacia ed efficienza ai micro-livelli. Così possono dare un ordine di fabbricazione di 200.000 scarpe, ma non possono dire « produceτε scarpe buone, che vadano bene ai piedi del cliente ». Oppure — con un esempio spesso riportato — se le indicazioni per una produzione di chiodi sono specificate in termini di peso, si potranno ottenere chiodi molto grandi, mentre se sono specificate in termini quantitativi potrà venir fuori un gran numero di chiodini <sup>48</sup>.

Si dimentica spesso che anche il fordismo occidentale ha avuto problemi analoghi. Esso usò materiali ed energie su vasta scala. Il fatto che dovesse mantenere livelli di produzione regolari lo obbligava a tenere grandi quantità di giacenze e a produrre merci in eccedenza, che si potevano vendere solo al ribasso. Nelle fabbriche fordiste vi era un meccanismo specifico di controllo della qualità, spesso organizzato da un apposito reparto, ma il problema della qualità non fu mai risolto. Un recente rendiconto dei produttori di massa statunitensi ha rilevato che i problemi relativi alla qualità hanno gravato tra il 15 e il 40% sui costi franco fabbrica <sup>49</sup>. Queste difficoltà non sono peculiari alle economie di tipo sovietico, ma una caratteristica di tutta la produzione di massa tradizionale. Nell'industria giapponese il modo in cui sono stati impostati i problemi della qualità, dell'utilizzo dei materiali e di riduzione delle scorte è risultato fondamentale per le innovazioni <sup>50</sup>. Queste non sono state attuate dal « mercato » ma da nuovi metodi di organizzazione dell'aspetto materiale della produzione, che dimostrano che la pianificazione fisica non solo è possibile, ma è la prassi quotidiana del capitalismo occidentale. Le fabbriche hanno degli obiettivi stabiliti secondo la quantità — tante vetture o bottiglie al giorno — e queste quantità devono essere prodotte in maniera efficiente e devono essere di buona qualità. In breve, è perfettamente possibile dare un ordine per 200.000 scarpe e pretendere che siano scarpe buone e che vadano bene.

I sistemi a pianificazione centrale presentano questi problemi in forma molto più acuta, ma gli aspetti principali sono messi in ombra dalla tendenza a ridurre le tensioni di qualsiasi processo reale di produzione a un ricorso al mercato. Ovviamente anche i chiodi socialisti possono essere specificati in



termini sia di peso che di dimensioni. Si può esigere dagli ispettori addetti al controllo della qualità di approvare prodotti che possano essere inclusi nel computo delle quote di produzione, anzi le riforme di Gorbaciov hanno dato risalto a questo genere di controlli. Ciò che è interessante nel caso sovietico è il perché i metodi per migliorare le specifiche e la qualità non abbiano mai avuto successo.

Prendiamo a esempio la qualità — un problema noto fin dai primi giorni della rivoluzione. All'inizio degli anni trenta si scoprì che da un quarto a una metà della produzione delle fabbriche tessili e di quelle di calzature era difettosa, e si registrò una netta caduta nella qualità di una serie di beni utilizzati nelle ferrovie<sup>51</sup>. Tra il 1934 e il 1941 fu di nuovo messo l'accento sulla qualità. Nel 1936 il governo sovietico stabilì un nuovo criterio di valutazione dei risultati raggiunti, e cioè una produzione che soddisfacesse le esigenze di qualità e di varietà richieste dal piano. Dei dirigenti finirono in prigione per aver prodotto merci di cattiva qualità. Il commissario responsabile del settore dei metalli non ferrosi fu licenziato nel 1940 per aver dato più importanza alla quantità a spese della qualità. Nonostante tutto il nuovo criterio non si impose, e il criterio predominante restò quello di una quantità non qualificata<sup>52</sup>.

La risposta a questi problemi sta naturalmente nel grado di centralizzazione, non nella pianificazione in quanto tale. Un ministero che opera secondo la pianificazione centrale non può dare indicazioni specifiche per ogni partita di chiodi: deve usare un'ottica globale. I dati specifici devono essere forniti al livello adatto — in questo caso le direzioni aziendali — e i sistemi di valutazione a ogni livello gerarchico devono basarsi sulla effettiva corrispondenza alle richieste degli utenti. Questo è ciò che avviene nel capitalismo contemporaneo, ma non attraverso i meccanismi di un mercato prevalente. Un cliente che ha preso la decisione generica di acquistare una vettura Ford deve poi affrontare un numero sbalorditivo di decisioni riguardo il colore e gli accessori. Queste decisioni sono trasmesse alle direzioni di fabbrica e da lì alle officine, per dirigere la produzione su misura della vettura ordinata. Queste specifiche decentralizzate possono funzionare altrettanto bene sia con un sistema di razionamento, sia con uno di libero mercato, come è accaduto per lungo tempo in Gran

Bretagna con gli occhiali forniti dall'assistenza sanitaria nazionale o i sussidi per i disabili.

Il fordismo occidentale ha avuto i suoi problemi con l'organizzazione e con il sistema iper-centralizzato di informazioni. Uno dei principi della gestione scientifica era che le informazioni tecniche fossero centralizzate al livello dei dirigenti, non degli operai delle officine. I nuovi sistemi di organizzazione aziendale hanno apportato dei cambiamenti, cercando di limitare le informazioni sulla produzione che devono fornire gli operatori. Sono stati smontati i computers dalle officine con la scusa che le informazioni sulla produzione non servono a un gruppo di tecnici che dovrebbero essere dei consulenti e non dei controllori. Sono stati eliminati vari livelli di gestione intermedia e sono state appiattite le gerarchie, mentre il coordinamento è attuato in senso orizzontale piuttosto che per canali verticali<sup>53</sup>.

I problemi dei sistemi come quello sovietico classico sono quindi gli stessi del fordismo e dell'organizzazione taylorista in Occidente, solo che qui si presentano in forma attenuata. Il mercato neo-liberista può essere un modo di riformare un sistema iper-centralizzato, modo che ha i suoi limiti, tensioni e ambiguità. Abbiamo dato risalto all'aspetto organizzativo più che all'alternativa pianificazione-mercato con l'obiettivo di esporre i problemi del fordismo di mercato e per fornire una gamma più estesa di alternative oggi possibili per i paesi dell'Est.

### *Innovazioni tecniche e progettazione*

Le principali innovazioni introdotte dal fordismo sono state sul piano organizzativo: il taylorismo, la catena di montaggio, la grande impresa multi-dipartimentale di Sloan e i conseguenti nuovi sistemi di contabilità sono tutti aspetti che riguardano l'organizzazione della produzione più che le innovazioni tecniche in sé. Ciononostante questi aspetti hanno avuto delle conseguenze sulla tecnologia, sia per il tipo di tecnologia necessaria, che per il modo in cui sono state organizzate le innovazioni tecniche.

Le caratteristiche principali della tecnologia fordista e della sua organizzazione sono le seguenti: la responsabilità

delle innovazioni è accentrata in un reparto di ricerca e sviluppo separato dalla produzione diretta; le innovazioni tendono a concentrarsi sulle modifiche discontinue — sia di processi che di prodotti — collegate soprattutto all'introduzione di nuovi modelli; gran parte di queste innovazioni sono rivolte a riaffermare il controllo sulla manodopera da parte della direzione aziendale, per cui la tecnologia è un mezzo per rafforzare il progetto taylorista di despecializzazione e il controllo sui lavoratori sulla base di mansioni cronometrate; inoltre le innovazioni seguono una traiettoria che conferma l'importanza attribuita alle dimensioni e il bisogno di un'organizzazione su vasta scala.

Tutti questi aspetti sono stati messi in discussione nel corso degli ultimi venti anni. Nello stesso momento in cui si accelerava il ritmo dei cambiamenti nelle tecniche e nei modelli e le innovazioni diventavano un elemento chiave della concorrenza, ci si è resi conto che i reparti di ricerca e sviluppo dovevano essere integrati alla meccanica della produzione e al *marketing*, se si voleva che le innovazioni fossero introdotte rapidamente e adattate ai vari aspetti della domanda. Grandi industrie chimiche come la Dow stanno abbandonando l'idea di un nuovo prodotto da diffondere (come quello che è stato il loro grande successo, il nylon) per fornire invece servizio di materiali adeguato alla domanda specifica del cliente. Le grandi industrie chimiche, come pure quelle automobilistiche, si sono accorte che le irregolarità nelle innovazioni possono provocare costosi insuccessi, mentre modifiche ridotte, orientate verso il mercato, sono più sicure.

I giapponesi hanno messo in risalto i benefici di innovazioni graduali — che essi definiscono « miglioramenti continui » — prodotte da una combinazione di specialisti della ricerca e sviluppo e dai lavoratori addetti alla produzione. La loro tesi che gli operai siano un'importante fonte di idee (sostengono che « c'è dell'oro nella testa degli operai ») ha inoltre comportato già da tempo l'applicazione della cosiddetta tecnologia incentrata sull'uomo in settori come quello dei torni Cnc (controllo numerico computerizzato), e sistemi di lavorazione flessibili, metodi questi a cui il tipo di gestione statunitense e britannica ancora si oppone decisamente.

La capacità di innovazione e di progettazione si è diffusa anche al di fuori delle grandi aziende. In molti settori sono

apparse sia delle diseconomie che delle economie di scala nell'ambito della ricerca e sviluppo, e sono nate delle reti di piccole aziende innovative. Una conseguenza di ciò è stato lo sviluppo di tecnologie che non richiedono grandi organizzazioni per essere attuate. Un esempio degno di nota è quello dell'industria elettrica: qui le industrie decentralizzate in Scandinavia, Germania occidentale e Svizzera hanno seguito un percorso tecnologico diverso da quei paesi (specialmente la Gran Bretagna e la Francia) in cui dominano i monopoli pubblici <sup>54</sup>.

Se la tecnologia fordista tradizionale è su posizioni difensive in Occidente, tanto di più lo è la sua variante sovietica. In Unione sovietica infatti le strutture fordiste sono ancora una volta portate alle estreme conseguenze. Al settore ricerca e sviluppo sono riservati grossi investimenti (all'inizio degli anni ottanta il personale occupato in questo settore era in Urss più di un terzo di quello degli Usa), concentrati in agenzie di ricerca collaterali separate dalla produzione, che si sono occupate soprattutto di innovazioni discontinue. Gli studi fatti a Birmingham hanno dimostrato che hanno avuto un notevole successo. Julian Cooper ha rilevato che, nonostante l'arretratezza nell'elaborazione dati e nell'elettronica, si sono registrati dei progressi (con l'assistenza occidentale) nella pasta di legno e nella carta, nei televisori a colori e nei fertilizzanti, e che nuove tecnologie sono state introdotte in sei settori. Nel corso degli anni settanta alcune società statunitensi hanno acquistato 126 licenze dall'Urss e dall'Europa dell'Est, mentre gli studi settoriali dimostrano che vi sono state innovazioni in molti campi. Gli studiosi di Birmingham perciò contestano la tendenza generale all'inerzia tecnologica attribuita al sistema sovietico <sup>55</sup>.

Tuttavia se una dinamica esiste, essa è tale da accentuare i problemi del fordismo occidentale. In primo luogo vi è la tendenza al gigantismo. Se in Francia e in Gran Bretagna, dove l'energia elettrica è centralizzata, si dà grande importanza a generatori sempre più grandi, attualmente in Unione sovietica si sta lavorando a un generatore che supererà quelli francese e britannico. In secondo luogo il tradizionale *gap* fordista tra reparti di progettazione e di produzione è diventato fin troppo spesso un abisso. Gli istituti di ricerca tendono a essere messi in disparte dai dipartimenti ministeriali.

dai responsabili della pianificazione e dai dirigenti, per i quali la massimizzazione della produzione prevale sulle innovazioni. La rivalità tra i ministeri è un ulteriore freno al coordinamento delle innovazioni e rafforza la separazione tra il momento di progettazione e quello operativo.

Una delle conseguenze è il ritmo lento di diffusione delle innovazioni che sono attuate. Un'altra è che le strutture per la ricerca non sono orientate verso i bisogni delle unità di produzione. La spinta a importanti innovazioni discontinue significa che tutto il campo delle modifiche marginali, dei miglioramenti nei prodotti e della flessibilità dei processi di lavorazione è lasciato in mano a delle unità produttive prive di risorse.

Il governo e i responsabili della pianificazione sono impegnati a sviluppare le innovazioni, anzi considerano le novità tecnologiche la punta avanzata del loro progetto generale di modernizzazione. Possiamo addirittura parlare di una *hubris* tecnologica, una concezione cioè per cui lo scopo dello sviluppo economico è la conquista della natura e per cui il potere della tecnologia è così grande che questa non ha bisogno di seguire le tendenze della natura. Si può dirottare il corso dei fiumi, spianare intere zone. Per molti anni l'immagine che i futuristi avevano del socialismo — come appare a esempio nei murales di Diego Rivera — ha esaltato questa concezione. La nuova Gerusalemme era composta di macchine, acciaierie e ciminiere inquinanti. Questa visione era la stessa del fordismo occidentale, e come in Occidente gli insuccessi tecnologici e i disastri ecologici furono nascosti e minimizzati.

Nonostante questo impegno dei sovietici — che si riflette nella quantità di risorse investite nella ricerca e sviluppo — il meccanismo della pianificazione centrale è stato un ostacolo alle effettive innovazioni. Non si trattava soltanto delle barriere fraposte dai dipartimenti ministeriali e dell'importanza data alla produzione; il fatto è che lo stesso processo produttivo di ricerca e sviluppo è stato coinvolto nell'economia della scarsità. Molti istituti mancavano di apparecchiature di base e di forniture. La carenza di attrezzature per il collaudo e di impianti pilota ha creato delle strozzature nel processo di sviluppo. La cattiva qualità delle attrezzature e il calo nei salari relativi hanno comportato un alto tasso di avvi-

condamento del personale degli istituti. Non sorprende quindi che, nonostante l'impegno profuso nelle innovazioni, le risorse concesse e la preminenza a livello mondiale in alcuni settori, nel complesso le ricerche del Centro studi di Birmingham confermano che lo sviluppo tecnologico dell'Urss è arretrato rispetto a quello americano. Per di più il paese stesso è arretrato in molti settori, e le cause di ciò sono da ricercare non nella forza relativa dei mercati capitalisti, ma in una particolare concezione e organizzazione delle innovazioni e della progettazione: a queste cause devono rifarsi i paesi socialisti per trovare una via d'uscita dall'*impasse* in cui si trovano.

### *Conclusioni*

La versione classica del modello sovietico di cui ci siamo occupati ha subito numerose modifiche e riforme, la maggior parte delle quali ha offerto maggior libertà d'azione ai mercati; altre, come quelle dell'era brežneviana, hanno cercato di ampliare ulteriormente il modello tradizionale di pianificazione centrale. Durante gli anni ottanta le oscillazioni sono state più estese, da una parte andando oltre la liberalizzazione e la restaurazione del capitalismo, dall'altra chiedendo una radicale democratizzazione dell'economia tramite l'autogestione dei lavoratori e la pianificazione democratica. I nodi del dibattito sono stati i soliti: la proprietà, l'alternativa pianificazione-mercato, il lavoro salariato, la democrazia diretta rispetto a quella rappresentativa. Minore attenzione è stata rivolta, tranne che in Cina, ai problemi della produzione: ai vari processi di lavorazione, ai percorsi tecnologici, alle forme alternative di organizzazione. Non vi è stato un ampio dibattito nemmeno sui vari tipi di mercato.

Il risultato è stato che non sono stati rimessi in discussione molti principi fondamentali del fordismo. La sinistra ha chiesto la democratizzazione di un sistema di produzione la cui base materiale esige un alto grado di centralizzazione, che presuppone una numerosa forza-lavoro semispecializzata e che allo stesso tempo riesce ad adattarsi solo lentamente ai nuovi bisogni e alle nuove situazioni. La destra ha cercato di restaurare un fordismo regolamentato dal mercato oppure, nella versione più radicale, di riassorbire le economie socia-

liste come aree periferiche nella globale divisione del lavoro del tardo fordismo. Entrambe stanno azzannando la carcassa di un sistema vecchio, proprio quando in Occidente sono apparsi nuovi tipi di produzione, definiti post-fordisti — con un termine che abbraccia una gran varietà di sistemi e di scelte sociali. Questi sviluppi che, come accade per tutte le rivoluzioni, sono stati inizialmente piú pratici che teorici, rimettono in luce i problemi della produzione e dell'organizzazione che il dibattito socialista aveva lasciato in secondo piano.

Abbiamo precedentemente indicato alcune tendenze del post-fordismo: la rottura con il taylorismo e la multi-specializzazione delle funzioni degli operatori; la maggiore flessibilità produttiva, derivante dai ritmi piú veloci di riconversione e dalle dimensioni ridotte degli impianti; i rapporti piú stretti con gli utenti; il risalto dato alla decentralizzazione e lo stimolo ai collegamenti orizzontali all'interno e tra le organizzazioni; la piú stretta integrazione delle innovazioni ad altri settori della produzione e il ruolo fondamentale della progettazione. In particolare, importanza primaria è attribuita alle strategie a lungo termine, invece che all'allocazione e al rendimento a breve termine.

Tutto ciò ha delle notevoli conseguenze sull'organizzazione di un'economia socialista. Innanzitutto si prospetta che le transazioni di mercato non devono diventare la forma di rapporti predominanti né il profitto il criterio principale e la ricompensa del successo. Inoltre si individua un ruolo diverso dello Stato, che si trasforma da tecnico a istruttore, da artefice a organizzatore. Invece della pianificazione dall'alto il problema diventa quello di portare avanti una strategia comune, che lo Stato può incoraggiare ma non determinare. In breve, il post-fordismo delinea una terza via tra il tardo capitalismo e il socialismo fordista.

*(Traduzione dall'inglese di Patrizia Bernardini)*

ROBIN MURRAY

<sup>32</sup> Filtzer, op. cit., p. 210.

<sup>33</sup> Nevins e Hill, op. cit., p. 687.

<sup>34</sup> L'aumento nell'occupazione fu coperto in parte dalla manodopera femminile, che era impiegata soprattutto in lavori peggio pagati e meno spe-

cializzati, fra cui la meccanica, la siderurgia e l'estrazione del carbone. Nel settore meccanico la percentuale della manodopera femminile crebbe dal 9 al 26% della forza-lavoro totale tra il 1929 e il 1935, nei cementifici dal 10 al 31%, nelle miniere di carbone dall'8 al 24%, e nell'industria su larga scala nel suo complesso salì dal 29 al 40% nello stesso periodo. Il grosso della nuova forza-lavoro industriale comunque proveniva dalle campagne, specialmente dopo la collettivizzazione, che nell'«accumulazione primitiva» sovietica ebbero lo stesso ruolo delle recinzioni in Inghilterra. Nel 1933 solo il 20% degli operai dell'industria aveva lavorato come bracciante salariato prima di trovare lavoro in fabbrica. La ristretta ma più specializzata classe lavoratrice industriale degli anni venti (nel 1927 il 40% degli operai nell'industria su vasta scala era specializzato) era stata sostituita da una quantità molto più grande di operai-massa assunti di recente, simile alla forza-lavoro del fordismo occidentale. Le trasformazioni nella composizione della forza-lavoro industriale sovietica sono uno degli argomenti trattati da Donald Filtzer (v. nota 15), da cui abbiamo ripreso i dati citati e il genere di reazione dei nuovi operai-massa.

<sup>35</sup> Filtzer, op. cit., p. 62.

<sup>36</sup> Questa è la tesi di Michael Burawoy, in base ai suoi studi comparati sulle fabbriche americane e ungheresi. V. il suo articolo, scritto in collaborazione con Janos Lukács, *Mythologies of Work; a Comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism*, «American Sociological Review», vol. 50, n. 6, dicembre 1985, e il capitolo 4 del suo libro *The Politics of Production*, Verso, 1985.

<sup>37</sup> Questa citazione e l'analisi dei Vgmk sono riprese dalla tesi di laurea di Avril Joffe, *Hungarian Enterprises: a Problem of Flexibility*, Institute of Development Studies, settembre 1988, pp. 63-65.

<sup>38</sup> Nguyen Huu Dong, *Agriculture collective, agriculture familiale, économie socialiste: quelques hypothèses*, «Revue Vietnam», n. 1, dicembre 1980, pp. 6-24.

<sup>39</sup> Janos Kornai, *The Hungarian Reform Process: Visions, Hopes and Realities*, «Journal of Economic Literature», dicembre 1986, pp. 1697-1737.

<sup>40</sup> Granik, op. cit., pp. 143-170.

<sup>41</sup> Kornai, op. cit., p. 1719.

<sup>42</sup> V. in particolare Burawoy e Lukács, citato alla nota 36.

<sup>43</sup> V. Alfred Sloan, *My Years with General Motors*, Pan, 1967, e l'interessante storia della grande impresa multi-dipartimentale in Michael Best, *The New Competition*, Polity, 1990, capitolo 2.

<sup>44</sup> La struttura e i problemi dell'organizzazione economica sovietica negli anni settanta sono trattati diffusamente da W. J. Conyngnam, *The Modernization of Soviet Industrial Management*, Cambridge, 1982.

<sup>45</sup> Alec Nove, *The Economics of Feasible Socialism*, Allen and Unwin, 1983, p. 75.

<sup>46</sup> Sui consumi v. Pierre Bourdieu, *Distinction: a social critique of taste*, Rkp, 1984; Jean Baudrillard, *Selected Writings*, Polity, 1988, e Andre Gorz, *A Critique of Economic Reason*, Verso, 1989.

<sup>47</sup> Una delle più originali trattazioni teoriche e storiche della tensione tra produzione fordista e mercato si trova nelle opere di Alfred Sohn Rethel. Il suo più importante lavoro teorico in inglese è *Intellectual and Manual Labour*, Macmillan, 1979. Un sunto della parte più rilevante della discussione è apparso con il titolo di «The Dual Economics of Transition» in Cse, *The Labour Process and Class Strategies*, Stage 1, 1976. Un'applicazione storica si trova nel suo *Economy and Class Structure of German Fascism*, Cse Books, 1978.

<sup>48</sup> Nove, op. cit., p. 43 e 73-75, per il dibattito sulla qualità.

<sup>49</sup> Edward Deming, *Out of the Crisis*, Mjt, 1987. Deming è uno dei grandi



pionieri del controllo statistico della qualità. Egli non trovò spazio per le sue idee sull'importanza della qualità nell'industria post-bellica statunitense, svolse un ruolo importante in Giappone, e ora è stato infine riconosciuto dai politici del suo paese, specialmente nel Massachussets.

<sup>50</sup> Sui metodi giapponesi v. Kiyoshi Suzaki, *The New Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*, Free Press, 1987.

<sup>51</sup> Filtzer, op. cit., p. 38.

<sup>52</sup> David Granik, *Management of the Industrial Firm in the Ussr*, Columbia, 1954, pp. 153-56.

<sup>53</sup> Oltre a Suzaki, per i metodi organizzativi giapponesi, cfr. R. J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, Free Press, 1982, e, dello stesso autore, *World Class Manufacturing*, 1986.

<sup>54</sup> Sulla valutazione comparata delle politiche energetiche in Europa occidentale in relazione alla struttura industriale v. Institut d'Evaluation des Stratégies Energétiques en Europe, *Analyse du rôle des acteurs dans les politiques de maîtrise de l'énergie en Europe*, Paris, 1988.

<sup>55</sup> Sulla produzione tecnologica sovietica cfr. R. Amann e J. Cooper (a cura di), *Technical Progress and Soviet Economic Development*, Blackwell, 1986, soprattutto il capitolo scritto da Amann.