

Il grande giocattolo tira Non è più la vecchia robusta auto di serie che fece la fortuna di Ford nel mondo

Conta la personalizzazione Le nuove tecnologie consentono di trasformare in affare ogni capriccio del cliente

Fiat '88: prima vendere poi produrre

Qual è il panorama che si vede da un ideale finestrino, viaggiando nel pianeta Fiat? Nell'articolo di mercoledì abbiamo individuato i suoi abitanti, quel binomio operaio-azienda che ha segnato i tornanti dell'industria dell'auto in Italia in oltre mezzo secolo. Ma come funziona e che problemi pone una fabbrica che, nata per produrre auto, viene invece organizzata per venderle su ordinazione? È una vera rivoluzione.

UGO BADUEL

TORINO Il Grande Giocattolo tira che è una bellezza. Nel 1987 la Fiat ha messo sul mercato (che al sessanta per cento è italiano, un grave squilibrio per l'azienda) ben 2 milioni e 450 mila automobili. L'ultimissima «Tpo» è una tentazione proprio irresistibile se nei soli due ultimi giorni di gennaio in un solo punto di vendita (la Fiat di 30 e il 31), ha fatto lancia ben 7.577 persone. La Fiat, nel solo gennaio '88, ha venduto 88.108 automobili e in quel mese le auto globalmente vendute in Italia sono state 105.000: di tutte le marche - 206.007: il 14,27 in più rispetto al gennaio 1987. Dunque malgrado i grandi guasti sul traffico, le crisi di giunte comunali per le chiusure dei centri storici, le ferme denunce di invidiabilità e «irrisparmiabilità» delle auto, «invase dall'auto», i tanti ecologisti a parole poi corrono in massa dal concessionario Fiat più vicino a farsi «tenere». Mal stato amaramente più vero il vecchio slogan di Luciano Longoni, sul «dominio quattro ruote». L'auto in realtà - me lo disse una volta il sociologo Luciano Gallino - resta il mezzo «porta-porta» più comodo e flessibile (il più pigro) rispetto a qualunque, pur perfetto, mezzo di trasporto. Ecco quindi che proprio l'auto diventa emblema e simbolo del secolo, fatto decisivo di costume prima che per questo è definito «sincrono».

Differenza abissale

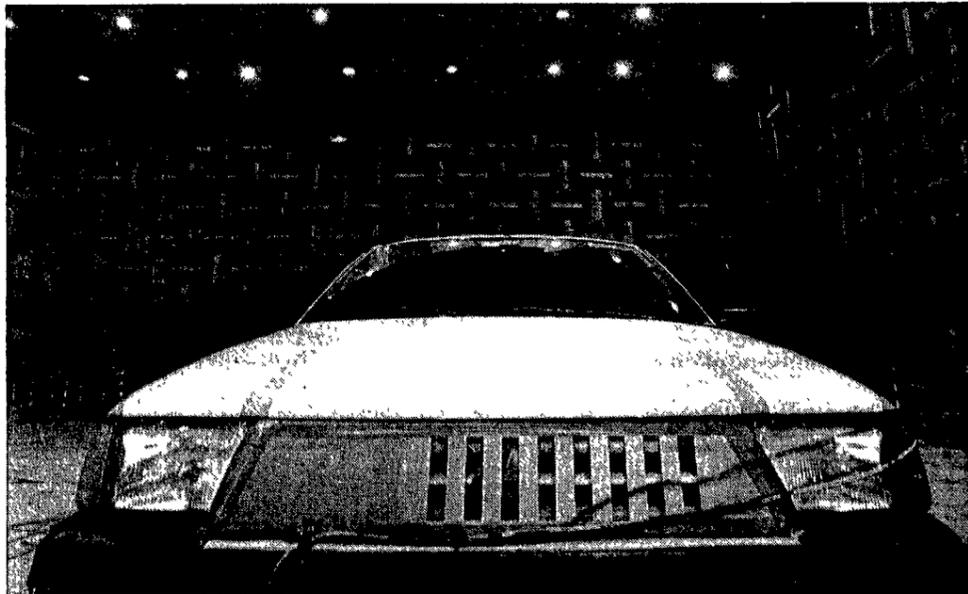
Il motore a scoppio con pistoni, colli d'oca, trasmissione, eccetera è in sostanza sempre quello. Si pensi alla differenza abissale tra un vecchio aereo della prima guerra mondiale, un biplano tipo Sva, e un aereo di oggi, saturo di avanzatissime tecnologie e rivoluzionarie soluzioni propulsive, e si faccia il confronto con le differenze solo di disegno o quantitative (potenza, risparmio di carburante) fra un auto di sessanta anni fa, la vecchia Ford «T» nera, e la «Tpo» di oggi. Tutto diverso, verrebbe da dire, ma nella meccanica di fondo, nel processo propulsivo, tutto uguale e rispetto ai tempi attuali, di semplicità quasi infantile. Un grande giocattolo, appunto. Mi ha detto Angelo Dina, ingegnere esperto e responsabile del Centro osservazione nuove tecnologie (Control) della Fiat nazionale: «Sì l'auto è sempre quella. L'unico salto di qualità è stato in questo dopoguerra nel rendimento e nei consumi, ma per il resto sono infinite innovazioni tutte parziali o marginali rispetto al fine del trasporto da luogo a luogo: nulla di rivoluzionario, nemmeno il «turbo» che è solo qualcosa che si aggiunge a un motore sempre uguale nella sua dinamica di fondo». Questo discorso è importante perché spiega molto di ciò che è realmente successo nel settore dell'auto a livello mondiale negli ultimi due decenni più o meno, e in Fiat nel corso di un decennio. L'auto è un prodotto «maturo», dove cioè è ben poco da scoprire che sia più funzionale ai suoi scopi: velocità, potenza aerodinamica? Si sono raggiunti altissimi livelli e andare oltre è inutile, perché fra l'altro le legislazioni in tutto il mondo divengono sempre più severe e restrittive in materia. C'è, certamente, tutto il campo dell'auto ecologica da scoprire, ma per ora non ne viene alcuna modifica sostanziale. Dunque i margini della innovazione su quel prodotto sono mol-

A Mirafiori ha votato il 90%

PIER GIORGIO BETTI

TORINO «Partecipazione straordinaria». Il primo, lapidario commento raccolto alla V Lega Fiom non poteva essere diverso. Alla Sezione Carrozzerie della Fiat Mirafiori, primo «test» dopo quasi dieci anni per l'elezione dei delegati del Consiglio di fabbrica, alle 18 aveva votato il 90 per cento degli operai del primo e del secondo turno. Erano cioè già più di 9mila su 10.321 operai presenti ieri nello stabilimento, quelli che avevano deposto la scheda nelle urne. Un'affluenza forse superiore alle previsioni più ottimistiche. Tra gli impiegati il dato è meno brillante, anche se in larga parte previsto. Ha votato il 48,8 per cento dei colletti bianchi, cioè 590 su 1208. Non è stata quindi raggiunta la quota del 66 per cento necessaria per rendere valida la votazione che dovrà essere ripetuta entro un mese.

Era dal 1979 che non si eleggeva più il Consiglio di fabbrica. Da allora, la sconfitta dell'ottobre '80, e poi la lunga, pesante azione della Fiat per battere il sindacato nella fabbrica e demolire la sua credibilità tra i lavoratori come agenzie contrattuali. L'altissima partecipazione al voto può dunque essere letta senza forzature come un insuccesso della Fiat, questa prima verifica della capacità di rappresentanza del sindacato offre infatti un responso largamente positivo proprio nel maggiore stabilimento dell'azienda automobilistica. Più che giustificata l'euforia che si respirava nel tardo pomeriggio di ieri nelle sedi sindacali. Il segretario della Fiom Piemonte, Cesare Damiano, ha detto: «La partecipazione al voto sin qui registrata rappresenta un enorme successo. È la testimonianza dell'alto grado di rappresentanza del sindacato in mezzo ai lavoratori, anche dopo i



con la mutazione profonda del mercato che ricostituisce presto durissime. La Fiat si mosse in realtà con fatica e con ritardo a pensare che solo ora ha messo in produzione un modello di motore di tipo nuovo (il «V» modulare che viene costruito nell'avvenimento stabilimento di Termoli fatto apposta per la sua produzione e dove - fatto eccezionale nel caso di motori e dunque prova di «maturità» - si lavora stabilmente in tre turni, cioè anche di notte, per arrivare a sfornare 3000 motori al giorno). Fino al Fire il motore era rimasto per oltre 20 anni in un unico modello, quello del vecchio 905 cc che aveva funzionato per la «600», la «127», la «Panda», la «Uno». Ritardata è stata anche la modernizzazione per le altre parti dell'auto. Dice Arduino Baietto, segretario regionale e responsabile del coordinamento Fiat della Fiom, che «dalla automazione rigida di trasferi si è venuta passando alla automazione flessibile negli avanzati anni Ottanta». Fino ad allora si erano intro-

dotte novità solo parziali alla saldatura con il Lam e i robot-gioco (per assemblare lamiera e scheletro e fare la scocca), alla verniciatura e allo stampaggio. Erano le lavorazioni più pesanti e terribili, quelle dei rumori assordanti, dello stare chinati o a braccia alzate per tutte le otto ore dei fumi e delle scintille in faccia. Non che non esistano più passaggi di questo tipo. Tutta la lavorazione dell'auto è di per sé rozza e brutale e va avanti a ritmo di lavoro. Ma a Mirafiori dove si fanno la «Uno» la «Y10», la «Croma», la «Thema», si tengono i vecchi e più modesti

l'accordo Fiat che fissa i nuovi diritti sindacali, ed è anche alla giocattolo di Mirafiori che negli anni Settanta comincia quella nuova esperienza operaia che consiste nel conoscere i processi innovativi per contrattarli (sarà così che si contratterà il Lam, unico caso di vertenza su una innovazione, nel '80). Insomma la spinta sindacale - al di là di tutte le pur giuste autocritiche sugli errori e gli eccessi che in quella fase si commisero - giocò un ruolo essenziale per l'innovazione fino alla soglia del '79. L'altro fattore di spinta fu la concorrenza. Fra le marche in gara sui mercati occidentali, e da un certo punto in poi anche in Italia, la partita per l'acapparramento della domanda giocava sui margini sempre più ristretti rispetto ad altre che per il resto (potenza, guidabilità, consumi), a parità di cilindrata e di prezzi, stanno tutte più o meno alla pari. Ecco allora che - dice sempre Baietto - «la fabbrica organizzata per produrre viene trasformata in fabbrica organizzata per vendere». Non si può più fare aspettare il cliente per mesi; non gli si può più dare il prodotto quale che sia, già pronto, che aspetta nel cortile dove si arrugginisce e si sciupa; bisogna passare dall'estrema standardizzazione alla estrema personalizzazione: ecco l'auto con il tettuccio apribile, l'altra con la tappezzeria speciale, quella con quella «maniglia» metallizzata, l'altra con tre portiere invece che due e via elencando (solo della «Uno» si fanno 90 modelli). Cambia tutto. Da un lato la componentistica. Mentre i motori riducono i componenti, oggi un motore di 2000 cc è diventato più essenziale e più leggero e resistente, tutto il resto dell'auto moltiplica turibondamente i suoi componenti. Ho chiesto a un vecchio operaio Mirafiori un esempio: «Pensa a un sedile. Mi ha detto - un tempo era semplice, oggi è un mare di cose: poggiatesta, reclinabilità, riscaldamento interno, e via a cincischiare. E così è per ogni altra parte della carrozzeria: il cruscotto, dell'impianto elettrico, dei vetri, delle «sicurezze», dell'abitacolo, del sistema di guida degli accessori. D'altra parte se l'auto deve essere comoda per il cliente, praticamente volta per volta, c'è quindi bisogno di grande flessibilità nella linea di tutto il montaggio. Ecco allora i robot più sofisticati che possono essere programmati e riprogrammati più e più volte; ecco l'esigenza di rompere la sequenza di «stazioni» della catena di montaggio; ecco la necessità di garantire alta qualità di ogni pezzo e di ogni montaggio (il robot fa circa il 30-40 per cento di errori in meno di un operaio, nelle operazioni ripetitive); ecco la riorganizzazione e l'accorpamento di tutto l'indotto che deve essere in grado di riformare di accessori la Fiat, come si dice, «a respiro» e cioè appunto volta per volta (e sono delle piccole aziende, e non della Fiat, i problemi e i costi del tenerli il magazzino bene rifornito). Ecco soprattutto la riorganizzazione del lavoro sempre più estesamente affidata ai calcolatori e ai trasportatori, così che cadono i tempi morti; si saturano tutti gli interstizi del ritmo di produzione del singolo operaio. Non solo. Dovendo mettere in programma auto diverse nello stesso ciclo, l'azienda ha bisogno di variare il ritmo della lavorazione ora accelerando e ora tornando al passo normale: se devo aggiungere una «specialità» alla carrozzeria, se devo fare un particolare in più, devo aumentare il ritmo oltre il pattuito, per poi tornare al trend normale con la serie successiva. È la lavorazione «polimorfa», si dice. E qui si apre un grande e nuovo spazio alla contrattazione sindacale che finora è però rimasta tagliata fuori di fatto da questo tipo di problematiche (la eccezione il recente accordo a Rivalta appunto sulla questione dei ritmi di accelerazione in relazione alla produzione e alle pause). La «presa diretta» della fabbrica con il mercato ha determinato dunque, come si vede, grosse conseguenze. A Cassino la vecchia catena fordista che aveva un disegno ideale a tubo, è diventata un albero: ogni ramo contiene lavorazioni particolari che poi «vanno» al tronco centrale, prima o dopo, seguendo regole mutevoli comandate in parte dagli operai. Tutto è regolato da calcolatori di singola lavorazione, di area, di più aree, di

Le ottusità del sistema

Una fabbrica sempre più avviata a essere una Cim (Computer Integrate Manufacturing) dove tutti quei calcolatori sono guidati da calcolatori sempre più grandi fino al Grande Fratello centrale, l'Hermes gigante, avrà in futuro bisogno di operai «nuovi»: non solo «conduttori» di sistemi ma anche «genialisti», che continuamente correggono le macchine, che con fantasia le sanno manipolare, che le «caspiscono» e premono il guasto e la «luce rossa», che mantengono, che suppliscono alle ottusità del sistema e del singolo robot. Nel futuro. Ma ora? Intanto tutto questo ha significato una drastica riduzione di mano d'opera Fiat che ha quasi dimezzato gli addetti fra il lontano ottobre 1980 e il 1987 e le regole di organizzazione del lavoro e lo è stata in parte per quanto riguarda certe estreme condizioni ambientali. Ma il fatto che il nuovo tipo di azienda debba introdurre la programmazione adeguata del mercato, spinge a eliminare ogni mediazione e ogni intramontabilità, e a sottrarre a qualunque regola contrattata la parte del salario che serve a pagare le variazioni richieste (l'area degli aumenti di merito che non per caso si è estesa dagli impiegati anche agli operai di terzo livello). Tutto si centralizza, e anche la forza della figura del vecchio «capo» che contrattava «a lato linea», scompare (e questo lo avevano intuito bene i 40mila che proprio per questo, si capisce bene oggi, marciarono nel lontano 1980) e le regole si militarizzano agli ordini capricciosi del Generale Mercato. E qui sta il problema per il sindacato («Si apre una nuova fase - dice Baietto - sul potere e sul salario»). Ma sta qui anche un problema per la Fiat, giunta al capolinea della politica del bastone e della carota, di cui ha abusato in questi anni. Per tutti, le contraddizioni vengono al pettino. (2 - continua)

Fa l'operaio, quasi l'ingegnere

Cesare Cosi, la Fiat la conosce bene. C'è entrato a 21 anni, nella notte dei tempi del 1966 quando questa fabbrica era tutta un'altra cosa. È un tipo pieno di sapienza e di ironia. Ha il pallino, come dire? La vocazione scientifica. Insomma è uno che i calcoli, il computer, che lui ha sempre in testa. E dunque quando entrò le valutazioni subito come un buon elemento e lo misero a guidare l'azienda. Ma durò poco perché era «una testa calda» e faceva «il comunista». Finì a Mirafiori, poi a Rivalta, poi ancora a Mirafiori alla catena montaggio cambi e sospensioni, un Meccanica. Lo avevano riconosciuto i «capi» e lo riconobbero bene gli operai: fu eletto nel '68 nelle ultime votazioni di Commissione interna, a Rivalta. Si trovò subito tuffato nel '69 degli autoveicoli. Fu fra i primi 52 delegati di linea, figure inedite e ancora informali affiancate allora alla Commissione interna. Di lì nacque il primo Consiglio di fabbrica della Fiat. Cesare Cosi se le è fatte tutte le lotte, e le vertenze. A modo suo studiando i processi, facendo calcoli, andando a scovare i punti dove si annidava lo sfruttamento nascosto che l'azienda sottraeva alla contrattazione. Li per li «capi» e gli ingegneri lo sottovalutarono. Un giorno si mise a guardare un pontone, su in alto nello spazio sconfinato del reparto ci stava passando un

carico e lui tirò fuori matita e un pezzo di carta. Guardò, scrisse, calcolò e poi andò dal «capo» a dirgli: «Guardi che pontone sta cadendo, c'è troppo carico». Il «capo» gli disse: «Ma vai a farti...». Al lavoro Cosi. Lui tacque ma dopo pochi minuti il pontone scricchiolò e il carico si arrestò pericolando. Da quel giorno i «capi» ebbero l'ordine di far parlare Cosi con gli ingegneri ogni volta che lui lo chiedesse. Si fece la fama e la usò per imporre agli altri delegati e agli operai della Meccanica l'abitudine di analizzare i processi produttivi nel reparto con metodo scientifico, e su quella analisi fondare vertenze e proposte. Anche nella lotta dell'estate-autunno dell'80 alla Meccanica si portò avanti quel sistema, rifiutando - dice oggi Cosi - «la linea di lotta legata ai puri rapporti di forza, alla fermata spontanea, al blocco delle linee già fosse». «È alla fine - aggiunge - gli altri avevano un patrimonio di contrattazione molto inferiore al nostro». Alla Meccanica si contrattò l'introduzione del Lam, nei tempi e nelle pause, e fu l'unica contrattazione sulle innovazioni fino al recente accordo di Rivalta. E proprio anche l'accordo di Rivalta del 3 dicembre scorso si fonda su uno «schema Cosi» per individuare il flusso flessibile della lavorazione in rapporto ai tempi e alle pause. Cosi mi scarabocchiò su un foglio un diagramma che individuava la curva