

Fiat e toyotismo / 1 Uno studio «riservato» della casa automobilistica rivela l'aspirazione di applicare a Torino il modello giapponese La «qualità totale» di Romiti e quella sperimentata a Tokio

E se Mirafiori vestisse di giallo?

Studiare e applicare i modelli giapponesi della flessibilità per reggere la competizione globale. Questa aspirazione della Fiat, e di altri, spiega tante resistenze a chiudere il contratto dei metalmeccanici. In una serie di servizi raccontiamo il «toyotismo» attraverso una pubblicazione destinata solo ai dirigenti della casa torinese. Ecco in concreto che cos'è la qualità globale di Romiti.

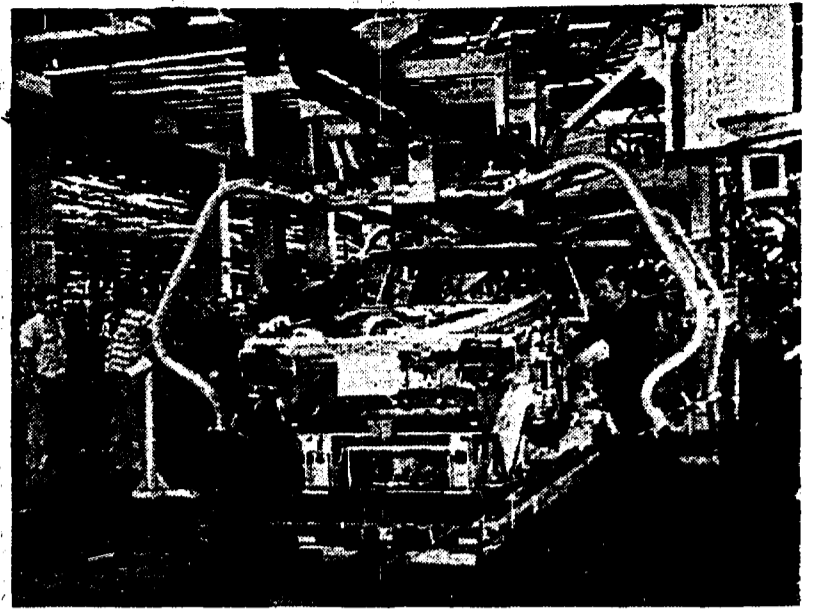
DAL NOSTRO INVIATO GIANCARLO BOSETTI

TORINO. «Toyotismo». Assoluti a questa parola perché se ne farà largo uso nel prossimo decennio, e forse anche più in là. Se ne parlerà forse quanto finora si è parlato di «fordismo» e di «toyotismo». La giapponese «Toyota» è il terzo produttore al mondo di automobili, dopo «General Motors» e «Ford», pur essendo molto più giovane di diverse concorrenti europee e americane. Ma non è solo la sua dimensione che seduce gli imprenditori occidentali. Quello che incanta è il passo della sua avanzata sul mercato globale e le domande che tengono col fiato sospeso i concorrenti, da Detroit a Torino, riguardano i segreti del miracolo Toyota, i congegni e gli organi interni di un enorme animale industriale, dotato di uno straordinario metabolismo. Studiare Toyota è l'impetuoso di questi anni, dai MIT di Boston ai centri di ricerca delle industrie europee. Detta nel modo più semplice - e mettendo per un momento tra parentesi gli altri fattori, macroeconomici, istituzionali, culturali, storici che spiegano la competitività del modello giapponese - la chiave dei successi di questa azienda, che sta ora dando l'assalto all'Europa, consiste in una strategia organizzativa che rappresenta il ribaltamento del vecchio stile fordista, incarnato nella «evoluzione culturale» che sta nei sogni di Romiti almeno dal discorso di Maserino dell'ottobre dell'anno scorso. Il toyotismo è oggi il pensiero dominante degli uomini Fiat. Con la stessa passione con cui gli alchimisti dedicavano lunghe veglie alla ricerca della pietra filosofale, capace di trasformare ogni metallo in oro, i manager Fiat, da Pomigliano ad Arese, da Cassino a Mirafiori, aspirano a trasformare il corpo anchilosato di un'azienda «riste», «strutturata» e «burocratizzata» - come l'ha definita il suo amministratore delegato - in un organismo allegro, flessibile, agile e scattante. Come? Questo il problema.

Idee o con la «separazione di ruoli e mansioni che impedisce la comprensione reciproca dei problemi». Tutti questi pesanti attributi, che appaiono ora incompatibili con la «qualità totale», sono esattamente i connotati della gloriosa industria fordista, ai quali la Fiat è rimasta abbarbicata fino a poco fa, denunciando un ritardo gravissimo - che ora non può non vedere neanche Romiti - non solo rispetto alle aziende giapponesi, ma anche alle consorelle occidentali che hanno avviato il ripensamento organizzativo già da almeno cinque o sei anni. Mentre negli Usa ci si rompeva da tempo il capo sulla questione, l'amministratore della Fiat, nel libro-intervista di Giampaolo Pansa, che ha soltanto due anni - ma non sembra vecchio di un secolo? - celebrava i trionfi del decennio, dalla marcia del quarantamila alla conquista del «Corriere» e dell'Alfa, senza che ci fosse traccia alcuna di quello che in pochi mesi sarebbe diventato un incubo: quello della competizione globale.



Un operaio della Fiat Rivalta di Torino al montaggio della «Ritmo», in alto, un particolare di una «classica» catena di montaggio



all'immagine del «prodotto» propria del modello occidentale e viene perseguita con questa strategia: la riduzione continua dei costi è l'arma per l'espansione, mentre la qualità è l'arma per difendere la fedeltà del cliente acquisito.

Il fordismo da dimenticare

L'altra arma di una strategia vincente è la globalizzazione, il che significa saper sviluppare un prodotto appetibile in diverse aree del mondo, saperlo adattare e modificare rapidamente, con la conseguenza che le trasformazioni degli impianti devono diventare un processo di miglioramento continuo più che il risultato di periodiche radicali sostituzioni. Tutto questo, insieme allo sforzo per produrre beni sempre di migliore qualità e ad alto

valore aggiunto, a prezzi più bassi dei concorrenti, richiede la mobilitazione di alcune risorse che sono caratteristiche distintive del Giappone, come la «localizzazione della vita quotidiana intorno al lavoro», l'impiego a vita, i sindacati di azienda, la bassa discriminazione tra operai di officina e impiegati di staff, l'opportunità per gli operai di essere promossi a posizioni manageriali. La superiorità del «toyotismo» sul «fordismo»-«toyotismo» nel suo funzionamento si manifesta in particolare nella capacità di attivare dei meccanismi compensatori che riannegano il sistema in presenza di deviazioni, che mettono immediatamente in evidenza situazioni di perdita, le correggono, le eliminano attraverso comportamenti adattivi. Grazie a una reazione, definita così il concetto di «sviluppo», il modello Toyota consente una regolazione fine e flessibile che, con il modello fordista, più parcellizzato e «inco-

sciente», costa molto più tempo e denaro. Ma questo comportamento, dotato di meccanismi di retroazione, autocorrezione e adattamento, che ricordano quelli di un organismo vivente, questa capacità di livellare i flussi di produzione anche in presenza di eventi imprevisti e accidentali, è reso possibile dall'asse portante su cui si fonda il modello Toyota e che si può definire in due modi: uno eufemistico, «integrazione del lavoro nel sistema di management», l'altro più crudo, «asservimento del fattore lavoro alle necessità critiche del sistema». Una espressione che, come non manca di notare il documento della direzione del personale della Fiat, è «dura e sicuramente sgradevole nella cultura sociale europea». Ma non scoraggiarci. La direzione del personale della Fiat ha in serbo altre carte e pensa persino di superare il «lavoro estraniato», quel tema che tanto aveva affascinato Carlo Marx. (segue)

Quando l'operaio può parlare...

Di questo studio della Fiat sul «toyotismo» vale davvero la pena di occuparsi, non solo per la meticolosità con cui viene analizzato il modello nipponico, ma perché vengono prese in esame le condizioni di trasferibilità in contesti e ambienti differenti (pag. 5) di quel modello medesimo. L'obiettivo dichiarato è insomma quello di «dare come Toyota», di cambiare in direzione di un modello di organizzazione che incarna la «qualità totale» o meglio ancora quel processo cibernetico unitario che si concretizza nelle procedure della total quality e della produzione just in time (giusto in tempo) e che ha la sua struttura più tipica nei «circoli di qualità».

I circoli di qualità. Se il primo imperativo è quello della flessibilità nel perseguire il miglioramento continuo della qualità e dei costi, senza cadere nella «schizofrenia» dell'oggi, cioè senza vincolarsi alla riproduzione delle stesse procedure, ci si scontra con i «sistemi di difesa» che fanno resistenza alla flessibilità, tanto negli individui quanto nelle organizzazioni. E per fare qualità occorre superare le barriere di difensività/pigrizia, proprio come - vien voglia di aggiungere - nella vita delle coppie. Infatti da non qualità è il risultato di individui e/o organizzazioni che operano in modo apparentemente perfetto, ma istituendo nei loro reciproci rapporti barriere di non visibilità. Nella terapia di questa difficoltà cruciale scatta la funzione del management, protagonista nel miglioramento degli standard di produzione e nel fluidificare gli scambi di informazione, e, soprattutto, è qui che entra in scena l'invenzione dei Circoli di qualità. Con i quali entriamo in uno dei nuclei caratteristici dell'organizzazione aziendale giapponese. L'obiettivo dei circoli è così descritto: «Creare un ambiente di lavoro disteso, nel quale i lavoratori possano trovare uno spazio di partecipazione (significato della vita); favorire il miglioramento delle abilità individuali per risolvere poi i problemi da soli e migliorare/verificare le proprie qualità di leader; migliorare le attività operative». Intorno ai «circoli di qualità» viene costruito un sistema informativo e uno schema di premi. Alla Toyota ci sono 6.000 circoli, formati mediamente da 5-6 persone, e ciascuno di essi mediamente in un anno «trova 3,9 target (obiettivi) di miglioramento». Ogni dipendente presenta, sempre in media annua, 40 proposte. Sono quasi una alla settimana e il 97% sono accettate. Ci sono 28 categorie di premi per proposta «da 5.000 lire a 2 milioni (raro)». Il capo officina decide sull'assegnazione del premio in funzione del suggerimento. Fino a 20.000 lire decide il caposquadra, oltre si fa una riunione. Vengono forniti dei certificati/attestati. Esistono dei premi annuali alla frequenza e alla qualità dei suggerimenti: 40 premi d'oro, 60 d'argento, 200 di bronzo. A fronte di costanza nel tempo di buoni risultati i dipendenti sono associati al Club Good Idea. Ogni capo officina ha un budget di 500 milioni per investimenti. Può spendere senza autorizzazione del livello superiori fino a 5 milioni.

buona idea» o desiderio di entrare, ci avviciniamo a un'idea della fabbrica giapponese, che per il fatto di essere competitiva e vincente, non ammette di essere inquietante e di parlarsi, in ogni caso, più delle differenze tra la cultura giapponese e quella occidentale che non delle possibili analogie. Tuttavia, dal momento che la direzione del personale della Fiat è alla ricerca dei modi per «trasferire» quanto sopra, continuiamo a seguire il suo ragionamento.

La filosofia del sistema. Il prerequisito centrale del sistema Toyota è rappresentato da una visione «policentrica» del modello industriale globale, che accetta contemporaneamente la sfida di un innalzamento simultaneo e continuo della qualità dei prodotti e dei processi e di un abbassamento concomitante dei costi di produzione. Il primato della «fedeltà al cliente» sostituisce quello della fedeltà all'idea e

namiento. La filosofia del sistema. Il prerequisito centrale del sistema Toyota è rappresentato da una visione «policentrica» del modello industriale globale, che accetta contemporaneamente la sfida di un innalzamento simultaneo e continuo della qualità dei prodotti e dei processi e di un abbassamento concomitante dei costi di produzione. Il primato della «fedeltà al cliente» sostituisce quello della fedeltà all'idea e

namiento. La filosofia del sistema. Il prerequisito centrale del sistema Toyota è rappresentato da una visione «policentrica» del modello industriale globale, che accetta contemporaneamente la sfida di un innalzamento simultaneo e continuo della qualità dei prodotti e dei processi e di un abbassamento concomitante dei costi di produzione. Il primato della «fedeltà al cliente» sostituisce quello della fedeltà all'idea e

Advertisement for 'il fisco' magazine. Title: 'il fisco' RIVISTA DA QUINDICI ANNI. Subtitle: 'GARANZIA DI TUTELA E INFORMAZIONE TRIBUTARIA'. Content: 'Da quindici anni informo tempestivamente sulle novità tributarie. Ottempla pagine (21x28) di documentazione fiscale, ogni anno, su 48 numeri settimanali. Una informazione tempestiva e più completa possibile. Commenti esplicativi sulle nuove leggi e sulle recenti modifiche. Studi approfonditi dei più noti esperti e studiosi di diritto tributario, centinaia di circolari e note ministeriali, centinaia di provvedimenti legislativi, centinaia di sentenze e decisioni tributarie commentate, centinaia di risposte ai quesiti dei lettori, commenti e sentenze di penale tributario, scadenziario, memorandum fiscale, mini-codici tributarî in omaggio, rubrica fiscale internazionale..... di più non possiamo dare per tutelare meglio la sua azienda!'. Price: 'in edicola a L. 8.500 o in abbonamento'. Payment modalities: 'MODALITÀ DI PAGAMENTO. Abbonamento 1991, 48 numeri, L. 343.200 (i.i.). Abbonamento 1991, 48 numeri, più Codice Tributario Marino, Vol. I, L. 364.000 (i.i.). Questa offerta scadrà il 15-1-1991. Versamento con assegno bancario non trasferibile o c/c postale n. 61844907 intestato a: ETI s.p.a. - Viale Mazzini 25 - 00195 Roma. Informazioni Tel. (06) 3217538 - 3217578 - 8820300'. Publisher: 'IL SINDACO Agostino Vella'.

«Hanno ragione i giapponesi»

La difficoltà di conquistare il consumatore, che chiede prodotti sempre più innovativi e personalizzati, le fluttuazioni di un mercato che appare sempre più mobile e volatile, impongono comportamenti, da parte di un organismo aziendale, sempre più flessibili. La formula della «qualità totale» indica proprio l'aspirazione ad un modello di organizzazione industriale che sia in grado di disporre in massimo grado delle risorse intellettuali dei lavoratori, del loro spirito di iniziativa, della loro piena partecipazione. La qualità totale - sono parole di Romiti - è invece incompatibile con un'organizzazione rigida che frena l'iniziativa individuale o con le lunghe catene gerarchiche che rallentano il flusso delle

Advertisements for 'SERVIZIO ORGANIZZAZIONE TURISTICA E STRUTTURE RICETTIVE' and 'COMUNE DI PERO'. The first ad offers incentives for tourism structures in Genoa. The second ad offers information on tax services. The third ad offers information on public works in Pero.