

L'accordo alla Fiat

Con la firma di venerdì sera il progetto nella fase operativa. Prevede oltre al «rimborso delle idee» l'appiattimento della gerarchia. Imperversano le polemiche sulla possibilità di partecipare alle scelte

Qualità totale... all'italiana

Falcidia di «capi», e per gli operai solo rimborsi

Il progetto «Qualità Totale» della Fiat, entrato nella fase operativa, prevede l'appiattimento della gerarchia aziendale e lo sfoltimento di dirigenti, quadri e capi, senza però aprirsi ad una effettiva partecipazione dei lavoratori. Su questi aspetti la Fiat non ha trattato con i sindacati ed ha proposto loro solo un'intesa sui «premi» ai lavoratori che forniscono idee. Sull'accordo imperversano polemiche.

DALLA NOSTRA REDAZIONE
MICHELE COSTA

TORINO. Gli architetti della Fiat che progettano lo stabilimento di Mirafiori hanno ricevuto una direttiva: niente palazzi per gli uffici. Nella nuova fabbrica mercedesiana, i dirigenti e gli impiegati non avranno più una «torre d'avorio» tutta per sé, ma lavoreranno in locali adiacenti alle officine, sotto gli stessi capannoni in cui lavorano gli operai, come avviene nelle fabbriche giapponesi. Per i «colletti bianchi» Fiat è

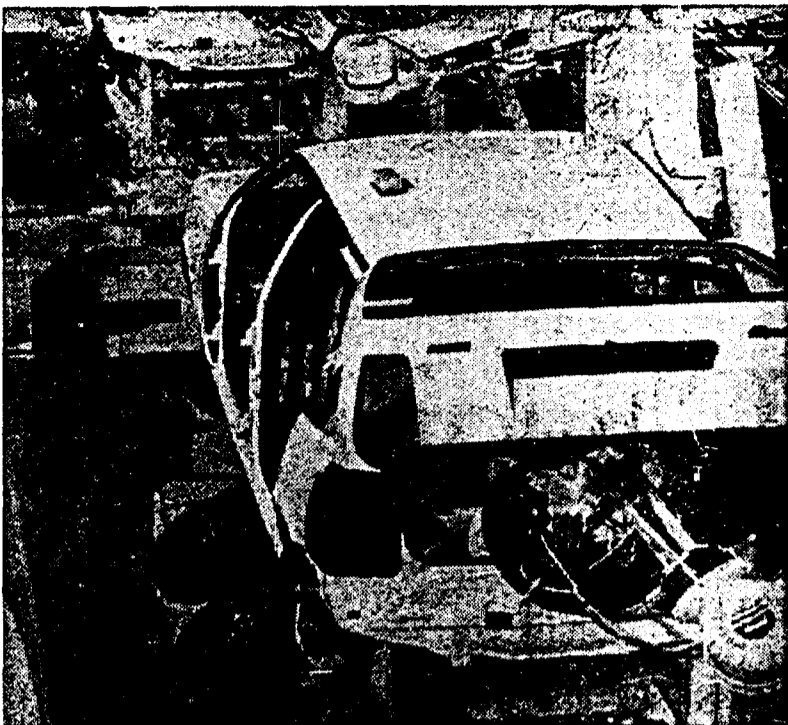
una novità sconvolgente. Ma è ancora niente rispetto alle sorprese che riserva loro il progetto «Qualità Totale», ormai entrato nella fase operativa. E la sorpresa maggiore sarà un progressivo sfoltimento delle gerarchie aziendali. In corso Marconi hanno finalmente imparato ad interpretare le statistiche da cui risulta che le industrie giapponesi producono molte più automobili per ogni dipendente

rispetto alle industrie europee. Hanno cioè capito che la differenza non dipende tanto dal fatto che i giapponesi lavorino di più, quanto dal fatto che hanno meno lavoratori improduttivi. Quando hanno acquistato industrie americane, i giapponesi hanno confermato tutti i lavoratori in produzione ed hanno invece licenziato buona parte degli indiretti, riuscendo a far funzionare le aziende meglio di prima. Una bella lezione per la Fiat, che è afflitta da una gerarchia pletrica e continua ad avere nelle fabbriche un capo o sotto-capo ogni 10 operai. Imitare i giapponesi va bene, si son però detti i dirigenti Fiat, ma con giudizio. Si procederà per gradi. A livello dirigenziale, si comincia dalla Meccanica e dalle Presse di Mirafiori, dove vari dirigenti sono stati messi a pari autorità. L'obiettivo è quello di ridurre i 17 livelli gerarchici esistenti tra l'o-

perale ed il direttore di fabbrica a 5 livelli. Nelle fabbriche «integrate», che sono quelle in cui il processo ed i flussi produttivi sono gestiti da computer, come Termoli e Cassino, si sfoltisce subito tutta la struttura gerarchica, per renderla più snella: meno capi e più operai «conduttori d'impianti». Sono previsti pure operai «miglioristi» (nessun riferimento alla geografia interna del Pci) che stimolino il miglioramento della qualità. Nelle fabbriche non ancora «integrate» ci si arriverà in seguito. Una lezione i dirigenti Fiat non hanno ancora imparato dai giapponesi. Rimangono prigionieri dell'illusione tecnologica e dell'illusione logistica: credono che bastino un po' di automazioni ed una diversa organizzazione aziendale per migliorare la qualità, senza intaccare il principio d'autorità e promuovere un'effettiva partecipazione dei lavoratori.

Meno che mai la Fiat pensa di coinvolgere i sindacati. Sugli aspetti decisivi del «progetto Qualità Totale», come lo sfoltimento gerarchico, non ha fatto nessun accordo. L'unico pezzo di carta che ha permesso loro di sottoscrivere è quello sugli incentivi agli operai che forniscono idee di qualità. E su quest'intesa, siglata venerdì, è polemica aperta. Il segretario della Uil, Giorgio Benvenuto, la giudica «premissa per un rapporto più costruttivo con gli imprenditori» e si augura che «vengano sconfiggiti nel sindacato e nel mondo imprenditoriale le vecchie posizioni antagonistiche, i superstiti che ancora credono alla lotta di classe». Per il segretario della Cisl, Raffaele Moresco, l'accordo «complessa un disegno di relazioni sindacali partecipative avviato con la Fiat negli ultimi anni». Più cauto è il segretario aggiunto della Cgil, Ottaviano

Del Turco: «In una fase di rapporti non idilliaci col mondo imprenditoriale, ogni confronto che si concluda con un'intesa è un utile contributo alla distensione». Diverso il giudizio del segretario nazionale della Fiom Giorgio Cremaschi: «È un accordo patetico. Testimonia da un lato un'azienda senza idee, che ricorre al vecchio paternalismo tayloristico della «cassetta delle idee», e dall'altro un sindacato imballato su se stesso, non in grado di ricostruire una propria autonomia. La discussione sulla qualità avviene in molti grandi gruppi partendo dall'organizzazione del lavoro, con un'impostazione radicalmente diversa da quella seguita alla Fiat. Non possono esserci due strade: la contrattazione collettiva dell'organizzazione del lavoro e la politica delle «manche» ai lavoratori con più idee non sono sindacalmente compatibili».



La catena di montaggio della Fiat «Tipo» a Mirafiori. Sotto la famosa immagine dell'operaio divorato dalla macchina in «Tempi moderni» di Charlie Chaplin

E in Usa si sceglie «la più bella azienda del reame»

LORENZO GIANOTTI

La qualità è oggi una stella di prima grandezza nel modo di produzione capitalistico. Se di una stella si tratta, seppure apparsa in principio nel firmamento del Sol Levante, il solo paese nel quale poteva essere il motivo per un concorso era la terra di Hollywood. Così una legge del 1987 il Congresso istituiva il premio nazionale di qualità «Malcom Baldrige» (intitolato al segretario al commercio dell'epoca di Reagan, morto in un incidente nel corso di un rodeo).

La legge mostra alcune delle preoccupazioni e delle ambizioni che animano l'establishment americano. Si parte dal riconoscimento che l'economia industriale americana è stata sfidata duramente, e con successo, dai competitori stranieri e che i difetti di qualità riducono del 20 per cento la competitività degli Usa. La pianificazione della qualità e il miglioramento qualitativo dei programmi produttivi sono allora le leve essenziali per assicurare il benessere della grande nazione americana. Per avere successo nella corsa alla qualità, la condizione primaria è il pieno coinvolgimento di tutti gli attori della scena: imprenditori, dirigenti e dipendenti, fornitori e venditori, i clienti e i consumatori.

Se questa è la filosofia della legge, il premio si propone allora di: A) contribuire a stimolare le imprese americane a migliorare la qualità e la produttività; B) rilevare i risultati ottenuti da queste imprese e usarli come esempio per le altre; C) fissare direttive e criteri che possano essere usati da organizzazioni finanziarie, industriali, statali e da altre ancora per la valutazione dei loro sforzi di miglioramento della qualità; D) fornire una guida specifica alle altre organizzazioni americane... con dettagliate informazioni intorno al procedimento, eseguiti dalle imprese eccellenti.

Chi può concorrere al premio annuale? Tutte le imprese e «FOR-PROFIT business or appropriate subsidiary» («per il profitto» è proprio scritto in lettere maiuscole). Esse devono essere americane ed avere oltre la metà dei dipendenti e delle attività produttive sul territorio statunitense. Le imprese partecipanti sono suddivise in tre categorie: manifatturiere e consociate, di servizio e consociate, piccole (con meno, cioè, di 500 dipendenti a pieno tempo). Il questionario che viene inviato a migliaia di società suddivide le attività dell'impresa in base ad una maglia piuttosto fitta di domande.

Si comincia dal quesito sulla capacità del management, chiamato ad inventare e diffondere dentro l'azienda, e fuori di essa, i valori del miglioramento della qualità.

La seconda categoria è l'applicazione strettamente tecnica della prima e riguarda la gestione dei dati, la congruità e l'efficacia dell'informazione e dell'analisi. Sembra evidente che un'estesa informatizzazione dell'impresa è ritenuta una condizione essenziale per ottenere consistenti incrementi dei livelli della qualità. È un buon messaggio alle aziende del settore che stanno attraversando, come è noto anche in Italia per via dell'Olivetti, un momento pesante, ma, insieme, è uno stimolo a ricercare nuovi e più sofisticati orizzonti.

La terza categoria è relativa all'estensione dei dati di carattere, per così dire, soggettivo.

Si chiede, cioè, come vengono coinvolti nella pianificazione aziendale i dipendenti, i fornitori e i consumatori. Qui si vogliono valutare questi gruppi umani dal punto di vista, non dell'attività che svolgono, ma delle proposte che sono in grado, o messi in grado, di avanzare, attraverso l'esperienza pratica.

La quarta categoria riguarda il successo nel realizzare l'intero potenziale della forza lavoro per la qualità. Qui si considerano i dipendenti nell'atto di svolgere le loro mansioni. In via riassuntiva tre sono gli elementi a cui sembra attribuirsi maggiore rilievo: responsabilizzazione e autonomia del lavoratore; attività di formazione e di ri-formazione. Inoltre si cerca di valutare il «benessere» e il morale dei lavoratori. In che cosa consistono? I criteri proposti sono numerosi: lo stato sanitario, la sicurezza sul lavoro, la soddisfazione ricavata dall'attività svolta, l'adattamento del posto di lavoro alle attitudini individuali (ergonomia), il livello di assenteismo, la percentuale di turnover, il numero di lagnanze, gli scioperi. Si chiede, insieme, quali siano le cause più frequenti di infortunio e le principali difficoltà segnalate dai lavoratori. Rientrano in questa categoria anche i servizi, le facilitazioni e le iniziative dell'azienda in ordine alla vita del dipendente: consulenza fiscale, assicurativa o altro, attività assistenziali, frequenza di corsi scolastici non collegati al lavoro, ecc.

La quinta categoria è chiamata «sicurezza della qualità» e dei prodotti e dei servizi e concepisce la capacità della azienda di garantire un sistematico controllo di qualità su fattori, correlati con le dimensioni dell'attività dell'impresa, i tipi di prodotti e di servizi, le richieste provenienti dai consumatori o dalla pubblica amministrazione, ecc.

La sesta categoria riguarda i risultati di qualità ottenuti. Si sottolineano, in particolare, due criteri di misura: i trend seguiti dai prodotti e servizi principali e la comparazione con le imprese leader del settore e con gli altri concorrenti.

La settima, ed ultima categoria dell'esame, è la «soddisfazione del consumatore». Quali sono cioè le sue richieste in un mercato che non è più visto come un universo indistinto, ove domanda ed offerta si incontrano per vie naturali? È necessario conoscere la domanda, così articolata e mutevole, in tempo reale, di modo che la progettazione, la produzione e i servizi sussidiari possano comporsi in modo pressoché immediato.

Nel questionario si cerca, in buona sostanza, di disegnare il profilo della buona impresa del 2000. Ma sarà quella giusta?

La recessione affatica anche i «pionieri» giapponesi

Proprio dal mondo delle fabbriche di auto arrivano i primi segnali di un rallentamento del ciclo economico. Costo del denaro alto, si investe di meno. Poi la guerra...

DALLA NOSTRA INVIATA
LINA TAMBURINO

TOKIO. Ne vanno fieri e si vedono imitati dovunque, ma nemmeno l'aver anticipato tutti nella «Qualità totale» riesce a preservarli dall'ondata quasi mondiale di recessione. Forse è anche colpa della carenza oramai cronica di manodopera (il Giappone non vuole aprire le sue frontiere agli immigrati) o della forsennata congestione del traffico urbano (il Giappone è un'unica grande città) che sta seriamente minacciando il famoso sistema distributivo «just in time», proprio quando all'estero viene scoperto (la Fiat l'adotta nei nuovi stabilimenti di Melfi e Avellino) stando forse gelose e vogliosa imitative. Il primo segnale negativo è venuto dal mondo dei motori, orgoglioso simbolo dell'industria giapponese. Per quattro anni ci sono state vendite record, con 13 milioni e mezzo di nuovi autoveicoli, autobus e macchine prodotti solo nel '90. Non contenti delle loro Toyota, Nissan, Mazda o Mitsubishi, sedotti dallo status symbol della marca straniera, i giapponesi hanno anche importato a man bassa e lo scorso anno la vendita di auto estere è cresciuta del 22 per cento. Da settembre in poi, improvvisamente, il mercato è diventato più svogliato, le vendite sono calate. A dicembre il crollo è stato del 7,1 per cento. Ma il dato disagiagato è curioso: non sono diminuiti, anzi sono cresciuti addirittura del 50 per cento, gli acquisti di auto di media cilindrata, anche se sono le meno adatte alla struttura urbanistica giapponese. Sono invece calati dell'8,8 per cento quelli delle piccole cilindrate. La febbre consumistica non colpisce tutti allo stesso modo. Che cosa accadrà quest'anno è stato esattamente e facilmente previsto perché è figlio diretto di quello che è successo nel '90, solo in parte colpa di Saddam Hussein e della crisi nel Golfo. Il '91 sarà l'anno del dopo sbornia, come il mattino con il mal di testa per un incallito amante dell'alcol.

Alcune notizie recessive in vista in Giappone? Diciamo piuttosto che si ritiene più che probabile una «recessione moderata», con una crescita a ritmi più languidi, meno frenetici di quelli dei primi mesi del '90. C'è già anche la previsione ufficiale: nell'anno fiscale 1991 - da aprile ad aprile - l'economia si estenderà sul 3,8 per cento, lasciandosi alle spalle il 5,5 dell'anno passato. Caleranno drasticamente gli investimenti privati in beni capitali e nell'e-

conomia. Naturalmente non era vero. Con il boom finanziario-speculativo si sono arricchiti ancor più quelli che erano già i «nuovi ricchi»: agenti di cambio, capofila delle grandi corporazioni, uomini politici, burocrati e loro amici. Tutta gente molto lontana dal mondo dei salariati non solo per i soldi ma anche per le relazioni sociali e personali costruite sui campi da golf, nelle case da tè, nelle sale dei consigli di amministrazione. Ora è tutto finito. Per la prima volta nella storia di questi ultimi anni di boom, hanno chiuso con perdite, addirittura del 50 per cento, le quattro più grandi società di cambio giapponesi: Nomura, Daiwa, Nikko, Yamaichi. Miti distrutti. E oggi il Giappone è una scena finale di un film alla Kurosawa quando, dopo una battaglia, ombre pallide, silenziose e incerte si allontanano dal campo in un tremolante grigiore d'alba. Quella che qui chiamano la «grande bolla» ha fatto bob e a dicembre dello scorso anno si sono tirate le somme, sconcolate e allarmate. I crolli in Borsa della seconda metà del '90 avevano letteralmente dimezzato i valori delle transazioni del mercato dei cambi, spazzando via i poveri cristi e facendo vacillare l'impalcatura bancaria del paese con le cassaforte piene di titoli che valevano la metà. Colpa di Sad-

dam? Hussein naturalmente, ma anche colpa di Mieno, il governatore della banca centrale che ha stretto i cordoni del credito, costringendo tutti a diventare più saggi. Quest'anno perciò si investirà meno perché il costo del denaro è alto, le banche sono diventate più avarie, i profitti delle corporazioni sono caduti almeno per la parte legata ai crolli in Borsa. Secondo le previsioni, gli investimenti privati in edilizia dovrebbero scendere dall'8,7 al 4 per cento, quelli in beni capitali dovrebbero passare dal 12,7 al 7,3 per cento. Molti economisti ritengono quest'ultimo calo addirittura fisiologico. Dall'85, gli investimenti privati in beni capitali sono sempre cresciuti toccando il 25 per cento del prodotto nazionale, la più alta percentuale mai raggiunta in una economia sviluppata. Inevitabile, dicono gli economisti, un rallentamento anche perché nei tre settori chiave - auto, acciaio, energia - molti di questi investimenti, ancora una volta diretti a ridurre l'uso della forza lavoro e a introdurre nuove tecnologie, saranno completati proprio nel corso di quest'anno.

Tutti i sondaggi di opinione tra gli addetti ai lavori concordano comunque su un dato: Mieno sarà costretto a ammorbidire la durezza della sua politica creditizia e appena tra qualche mese, a scopo espansivo, il tasso ufficiale di sconto dovrebbe calare di mezzo punto. Ma le previsioni di una crescita al 3,8 per cento sono state formulate senza tener conto della guerra contro l'Irak e sono state ancorate a una stabilità del prezzo del petrolio più o meno ai livelli attuali. Ma la guerra è arrivata e se si prolungasse portando il prezzo del petrolio a 40 dollari al barile, l'economia giapponese crescerebbe solo del 2 per cento, è questo il parere dell'economista Michiya Matsukawa, ex viceministro delle Finanze. L'obiettivo del 3,8 per cento è però legato alla disponibilità consumistica dei giapponesi i quali non potranno comprarsi la casa perché le banche non faranno prestiti. Continueranno però a spendere molto per vestiti, cibi, viaggi all'estero, tempo libero, come ci fa sapere il prestigioso centro studi della Nomura. Se dobbiamo dare credito a queste ricerche, nel corso del '91 i giapponesi daranno prova di una grande intelligenza. Continueranno a visitare Stati Uniti e Italia e Spagna, i due paesi europei più amati. Continueranno, le donne, a scegliere vestiti co-

lorati e cosmetici per difendere la loro carnagione dal sole perché hanno capito che l'abbronzatura non è affatto segno di pelle bella e sana. Cominceranno gli uomini ad abbandonare il completo grigio scuro, simbolo del loro, reale o agognato, status di businessmen. I manager del Takashimaya, il grande negozio di Tokio tempio della passione giapponese per le grandi firme importate, sono sicuri di un aumento del 6 per cento delle loro vendite che spaziano dai mobili ottocento inglesi al profumo Chanel, dai vestiti Valentino e Armani alle borse Gucci.

Ma con la guerra in corso queste previsioni restano valide? La vicenda Irak-Kuwait ha creato nel paese uno stato d'animo di grande malessere, tra sensi di colpa, accuse di incapacità al ceto politico, dichiarazioni di filo-americanismo, forti rigurgiti di nazionalismo. Vogliono ancora declinare alla volta di Roma o Madrid i già preannunciati 12 milioni di turisti giapponesi, pieni di sensi di colpa?

