

# Viaggio a Mirafiori

Per le industrie europee ed Usa una corsa senza esclusione di colpi  
Il traguardo è la qualità totale, all'ombra dei giganti giapponesi  
Si tratta di rivoluzionare le fabbriche: la Fiat spiega come vuol fare

# Torino 1999, rivoluzione alla Fiat

## «Abbiamo iniziato la sfida-qualità». Ce la faranno?

Qualità totale, la sfida è iniziata. Ormai le case automobilistiche occidentali hanno cominciato a «riferire se stesse» in competizione con gli irraggiungibili giapponesi. Ci sono sette anni di tempo, e qualcuno dovrà perdere. Sarà la Fiat? Dopo i primi accordi con i sindacati siamo andati a chiederlo ai dirigenti di Mirafiori e Corso Marconi. La risposta è netta: «No, siamo in corsa anche noi».

DAL NOSTRO INVIATO  
ANGELO MELONE

TORINO. Era la primavera del 1950. Un giovane ingegnere giapponese intraprese un pellegrinaggio di vari mesi nello stabilimento «Rouge» di Detroit, un fiore all'occhiello dell'impero Ford. Quel ragazzo che con grande umiltà passava al cancello capannone dopo capannone fino ai dettagli più minuti si chiamava Ejii Toyota, e si preparava a prendere sulle sue spalle l'eredità di una casa automobilistica, la Toyota Motor Company, (piccola ma importante nel suo paese) ormai sull'orlo del baratro come buona parte dell'economia giapponese devastata dalla guerra. È l'inizio di una storia a suo modo affascinante, che ha cambiato e costringe a cambiare i connotati stessi della produzione nel capitalismo mondiale e che quindi, in qualche modo, finisce per coinvolgere anche ciascuno di noi che dentro questo sistema viviamo. Si, perché Ejii Toyota da quel suo «ramadam» nella Mecca della religione industriale capì essenzialmente una cosa: che il modo di produrre inventato proprio nelle fabbriche del suo ospite Ford («che gli occidentali con grande prosopopea ritenevano essere la soluzione definitiva per il capitalismo moderno») era probabilmente sbagliato, comunque, appesantito troppo, in ogni caso risultava inapplicabile nel suo paese. Bisognava trovare un'altra strada.

### Macos è la «Total quality»

Valeva la pena di raccontare l'inizio della lunga storia di quelle due parole — «qualità totale» — entrate ormai ossessivamente nel lessico comune. Perché a oltre trent'anni di distanza sono ora proprio i grandi colossi occidentali che stanno compiendo a ritroso il viaggio del giovane Ejii per tentare di digiunare ed applicare le soluzioni che lui ed i suoi concettuali concorrenti hanno dato a quella intuizione. Con molta meno umiltà («gli Occidentali — ha detto un manager giapponese — non sono capaci di umiltà») ma sicuramente con molto più affanno. È una corsa contro il tempo che vede in gara tutti: le americane Ford e General Motors alle prese con il mito definitivamente infranto di essere colossi inattaccabili, tanto da chiedere a Bush di bloccare definitivamente e per legge l'insostenibile penetrazione nipponica. La Volkswagen e la Mercedes che sembrano in iniziare a mettere seriamente in discussione la loro «iper-efficienza tedesca», i cui risultati — visti gli ultimi bilanci — spesso traballano, e che messa alle strette rischia una fuga verso la burocrazia; le francesi Peugeot e Citroën in forzata conversione; e la Fiat, il «problema italiano», che sta facendo i conti (come tutti, d'altra parte), con la qualità dei suoi prodotti e soprattutto con la ineludibile necessità di scardinare dall'interno il suo sistema «sabauda» di produzione, rigidamente gerarchico, con nette distinzioni tra le varie funzioni. Nelle officine come nella dirigenza.

Tutti con una sola sicurezza: la scalata verso la vetta del mercato mondiale senza barriere è pienamente avviata. Ci sono ancora sei, sette anni per portarla a termine e tutte le posizioni attuali potranno essere ribaltate. Su quella vetta probabilmente arriveranno i produttori giapponesi con le forze al completo e non ci sarà posto per tutti gli altri: questa volta chi «cade dalla colonna» rischia di non poterci risalire più. Ma condizione ineludibile per competere, nelle imprese occidentali, è cambiare se stesse.

Impresa non da poco. Che tutti hanno avviato con primi risultati alteri. Dalle fabbriche sperimentali della Ford all'accordo Fiat-sindacati sulla qualità totale. E proprio dopo quell'accordo di due mesi fa dalla casa torinese sono iniziate a cambiare i toni dei messag-



16/9/1957 — Una foto storica della Fiat: Agnelli, Pirelli, Valletta e Bianchi presentano la «Bianchina». Stanno iniziando gli «Anni 60»

E alla Fiat dall'organizzazione «sabauda»? Il primo punto dove concretamente questa idea sembra aver sfondato è il centro di elaborazione dei nuovi modelli di vetture. «Simultaneous engineering», progettazione simultanea. Un po' il fiore all'occhiello del gruppo. Non siamo certo nella fase della produzione di massa: per di più, il lavoratore medio è un ingegnere o un tecnico specializzato che non chiede di meglio che avere più autonomia. Ma è anche un punto importante del processo. Andiamo a vedere. Uffici ordinati con spazi molto ampi, pieni di computer in grado di elaborare, disegnare, rendere «viva», e sperimentare elettronicamente, ogni parte dell'auto. Su tutte le pareti i disegni della «Tipo B», la nuova vettura di media cilindrata che la Fiat ha in gestazione. Ma il punto non sono i computer. La scommessa è che le fasi della produzione della nuova auto vengono progettate contemporaneamente. Un esempio per chiarire: in una stessa area di lavoro si disegnano i paraurti, la parte del «muso» dell'auto dove il paraurti verrà attaccato, il modo (dai bulloni in poi) con cui lo si attaccherà, le caratteristiche delle macchine che dovranno produrre tutto ciò. La verifica della funzionalità di tutti questi elementi risulta così essere immediata e, appunto, simultanea. E c'è anche la possibilità, in corso d'opera, di far produrre esemplari sperimentali dei vari pezzi (troneggia su un tavolo il prototipo del pianale posteriore, quello del portabagagli) su cui verificare subito le modifiche da fare. I vantaggi? Enormi, assicurano. Finora la stessa cosa veniva fatta in un procedimento frammentato tra uffici diversi e «a catena». Ogni ufficio, cioè, finiva il suo prodotto (il paraurti) e poi lo passava al successivo (i bulloni) e avanti così in un via vai di pratiche dettagliate perché, ovviamente, ogni stadio della catena commetteva errori che solo al successivo emergevano e dovevano poi essere corretti e ricorretti. O non emergevano mai fino all'assemblaggio finale.

### Progettazione simultanea

La differenza è evidente: si acquista in velocità e si presume — in qualità finale del prodotto. È anche questa una delle cose di cui la Fiat e le altre case impegnate nella corsa alla qualità hanno assoluto bisogno. Attualmente, ammettono, la gestione di un nostro nuovo modello ha bisogno circa di otto anni. Un tempo enorme. Quello occorre, ad esempio, per la nuova «Cinquecento» appena presentata. È andata già meglio per il nuovo camion della Iveco: sei anni e mezzo.

Però i tempi medi delle case europee vanno dai 7,5 ai 9 anni: come si vede la Fiat è in «buona compagnia». Il problema sono i giapponesi: loro impiegano appena cinque anni. E a questo, dicono, che dobbiamo puntare se vogliamo essere competitivi: è un confronto epocale e continentale. Meno tempo ci si impiega, più «arrestato» il modello da offrire al cliente. Meno si frammenta e si burocratizza la progettazione, più aumenta la qualità. Ma anche gli eredi del giovane Toyota non stanno fermi, ormai convinti che qualità totale significhi innanzitutto miglioramento ininterrotto. Anzi. Si dice che qualcuno stia cercando di mettere in piedi una sorta di progettazione a ciclo continuo, un «ipertecnologico uso di Colombo» per lavorare i propri progettisti a Tokyo e negli Usa sullo stesso progetto collegati via computer. E così grazie al fuso orario un gruppo da una parte dell'oceano, porta avanti il lavoro dell'altro che nel frattempo ha concluso la sua giornata: i tempi quasi si dimezzerebbero senza carichi di lavoro aggiuntivi per nessuno. Inoltre i tecnici Fiat che analizzano «pezzo per pezzo» la concorrenza notano una capacità di trasformare l'intero processo produttivo, soprattutto quella enorme «porzione» dove le macchine «si fanno». Dare una risposta sugli esiti è difficile impossibile. Si può soltanto indagare sulla volontà della Fiat di mettere in atto questa «rivoluzione» più profonda di quella fordista dalle sue prime mosse.

In ognuno dei reparti della progettazione spicca in bella mostra un grande tabellone, con delle linee a spina di pesce e tanti cartellini gialli e verdi attaccati sopra. È il «cascad» il tabellone della qualità che la Fiat ha introdotto in tutti gli stabilimenti e sul quale, individuato un problema che non funziona, ciascun dipendente può attaccare un cartellino (giallo) con la segnalazione del problema al quale la dirigenza tecnica ne affiancherà un altro (quello verde) con la soluzione individuata. È, per il momento, l'esperimento più diffuso di dialogo sulla qualità. E altrettanto contestato: un tabellone riferito ad una squadra di lavoratori dura circa tre mesi, poi si passa a un problema successivo. Ma il «difetto» e la soluzione vengono individuati ancora per scala gerarchica. E il coinvolgimento, denunciano i sindacati, finisce così per essere sempre più scarso. In effetti la distanza con l'operaio Toyota che ha davanti un bottone con cui può fermare la catena produttiva è enorme: il tabellone della progettazione, comunque, è affollato di biglietti. Più gialli che verdi.

E siamo ora di fronte ad un altro tabellone qualità. Molto meno «frequentato», sembra. Ed anche l'ambiente è diverso: un gigantesco capannone abbastanza rumoroso. Siamo nel cuore delle officine meccaniche di Mirafiori, quello che la Fiat considera il suo stabilimento-simbolo nel senso che racchiude fianco a fianco la vecchia catena di montaggio, il LAM — l'area di lavorazione con i cartellini intelligenti che è il massimo della fabbrica tra-

zionale — una catena quasi totalmente robotizzata e, infine, un'area che è stata totalmente smantellata ed è in avanzata fase di ricostruzione secondo canoni tecnologici ed ambientali assicurano tra i più moderni e sicuri. La produttività, dai numeri, è abbastanza alta. E la qualità? I dirigenti assicurano che sono state adottate risposte, agli oltre duemila suggerimenti arrivati nel '90, il che significa che la qualità si è automaticamente alzata. Lo confermano anche i diagrammi che corrono in tabelloni. Dai quali, però, si deducono anche altre due cose: l'andamento dei risultati è oscillante e soprattutto non collima tra reparto e reparto (la produzione, dunque, resta ancora molto frammentata); una parte considerevole dei problemi — lo indicano anche molti cartellini gialli — nasce a monte, dai pezzi che arrivano dai fornitori esterni e che alla fine risultano il 35% del quattromila pezzi che compongono una automobile. Spesso, insomma, una maniglia difettosa non deriva da un errore «dentro» una fabbrica Fiat. Ma questo al cliente poco importa, e giustamente: è la sua Fiat che ha un difetto.

### Una fabbrica non più sabauda?

Arriviamo così al «nucleo duro» del problema. L'organizzazione del lavoro da capotreno (in modo che non ci possano essere salti tra un reparto e l'altro), la garanzia che non ci siano errori in ogni parte del processo (la maniglia). È appunto il motivo principale della previsione di lunga durata per l'introduzione della «produzione snella»: bisogna cambiare, ripetono, tutto insieme e convincere tutti a cambiare. Probabilmente da questa ungenza nasce anche il secondo passo nei rapporti con gli operai compiuto un mese fa: l'accordo sulla qualità, partito a titolo sperimentale negli stabilimenti di Cassino, Termoli (i più nuovi), Rivata. Sono le «cassette» per le idee nelle quali ogni operaio può proporre non su temi predefiniti ma sui suggerimenti. Per le idee accettate c'è un premio di cinquantamila lire. Quest'ultima cosa ha suscitato ironia, ma probabilmente è una novità da cogliere. L'hanno considerata tale a Rivata dove i delegati Fiat in prima persona si sono fatti carico di avviare l'iniziativa, forse l'unica condizione della sua riuscita. Si può leggere sul loro giornalino satirico («rubato» sul tavolo di un dirigente Fiat che dice di sottoscriverne i contenuti): «Parliamoci chiaro, non sono le 50mila lire molla che ha fatto scattare le idee (anche se di questi tempi...) ma la voglia di contribuire, di contare, di non essere so-



dei numeri. I lavoratori le idee le hanno e lo stanno dimostrando, chi non ci credeva è servito. E chi è che non ci credeva? Sicuramente molti. Ma molte delle vignette indicano una risposta in particolare: «un'idea al giorno toglie il capo di turno», ammicca esplicitamente una nuova massima riferendosi all'appiattimento di gerarchie nelle fabbriche giapponesi. Forse non è così semplice, ma il problema è certamente impostato. Un esempio viene proprio dai racconti dei dirigenti Fiat: nella cassetta della qualità di Cassino un giovane operaio non ha messo un semplice suggerimento ma un progetto completo di disegni per riorganizzare una parte della «struttura». «Vede — dicono — se ci sono la disponibilità e l'apertura giusta i risultati si vedono ed emergono anche le capacità delle persone». È giusto. Ma come si sarà sentito il suo «capo»? Come si sarà sentito il dirigente (è un altro esempio) che ha compilato quel cartellino di risposta che abbiamo visto sul tabellone Cedac del reparto «cambi» sul quale compariva un macroscopico errore di sintassi e al quale un operaio ha aggiunto la postilla: «Prima di tutto: imparare l'italiano?».

Insomma, se è vero che lo schema su cui la dirigenza Fiat sembra lavorare prevede «informazione interna aperta, delega di autorità, uso di task-force, controllo di qualità autogestito», è anche vero che tutto questo provochi una resistenza dagli attuali medi livelli di responsabilità in giù. E il corpo su cui la «Fiat sabauda» ha sempre fatto affidamento (ricordate la marcia dei quarantamila?)

### La nascita di Romiti

La corsa, dunque, sembra iniziata. Con quanto affanno? «Quello normale in chi sta guadagnando, ma sentiamo anche il fiatone degli altri attorno a noi. A volte più pesante del nostro», è la risposta. E a testimonianza di questa difficoltà comune si mostrano i dati elaborati in Germania che dimostrano una netta «sofferenza» delle fabbriche tedesche riguardo ai costi di produzione (magiori) per ogni veicolo prodotto o il numero inferiore di vetture prodotte per dipendente da Volkswagen, Ford Europa, Peugeot, rispetto alla casa torinese. Ma i piazzati di Mirafiori ancora troppo spesso occupati da vetture terminate ma con difetti da riparare? Sono una realtà, sembrano dire a Corso Marconi, ma non continuano a ripetere che costruiranno su nulla: ognuno ha i suoi «assi» e i suoi guai. Ci sono, a questo punto, cinque anni per vedere se la Fiat saprà giocare

le sue carte. Cinque anni per conquistare un mercato che gli esperti di Mirafiori considerano ancora a lungo in espansione, ma con un cliente sempre più smaltiziato ed un modo di vivere nel quale «la qualità è un contagio». Ma nel quale, si dice, l'auto è ormai un bisogno acquisito come le scarpe. Finché qualcuno non inventi una soluzione più raffinata per le scarpe. E poi c'è l'Est, a cui tutti aspirano e che tutti temono, sul quale la Fiat scommette molto partendo dalla considerazione che «Urss a parte» — le cifre indicano che l'automobile sia diventando un bisogno essenziale: «facciamole belle, ecologiche, senza gli errori del passato. Ma prepariamoci a fargliele», è la considerazione. Infine l'Italia. Perché la Fiat perde quote di mercato? Non un dramma, è la risposta. Il cliente italiano è tra i più esigenti e pronti a cambiare. E in un paese nel quale una casa ha un rapporto di 4 auto a un rispetto alle altre non potrà pretendere mai di fornire un prodotto quattro volte migliore per mantenere quel livello. Bisogna dunque crescere in Europa. «Ma questo non dipende solo da noi: l'inflazione italiana, ad esempio, è un costo ben difficile da esportare».

Siamo forse all'ultimo passaggio. Alla «nascita» di Romiti. Ma se le intenzioni della Fiat sono davvero quelle di una sfida a tutto campo, a partire dal suo interno e dai suoi palazzi, forse la denuncia generica — «sia pur dura» — del Palazzo non basta più. E il problema diviene ancora più grave se è vero, come dice in sostanza Romiti, che non sono decisivi gli aiuti pubblici di cui tante volte ha usufruito i quattromila miliardi di contributi dello Stato per le nuove fabbriche al Sud («ce li avrebbero dati anche in altre parti d'Europa») ma la certezza sui tempi e i modi in cui arriveranno e sugli interlocutori politici che dovranno confrontarsi con la Fiat. La qualità totale si programma su tempi lunghi. Ma quanto è pensabile realizzare un progetto di qualità totale in un paese governato senza qualità?

## CASSAMARCA

CASSA DI RISPARMIO DELLA MARCA TRIVIGIANA  
TREVISO

---

**BANCA DAL 1913 - 77 ESERCIZIO**  
**MONTE DAL 1936 - 494 ESERCIZIO**

---

**BILANCIO 1990**

**RACCOLTA DIRETTA DA CLIENTELA**  
206 miliardi + 8,01%

**RACCOLTA INDIRETTA DA CLIENTELA**  
280 miliardi + 36,04%

**CAPITALI AMMINISTRATI COMPLESSIVI**  
6.210 miliardi + 20,50%

**IMPIEGHI ECONOMICI DIRETTI PER CASSA**  
1794 miliardi + 21,40%

**IMPIEGHI DIRETTI E INDIRETTI**  
2604 miliardi + 21,16%

**UTILE NETTO DI ESERCIZIO**  
41 miliardi + 9,78%

**PATRIMONIO NETTO**  
214 miliardi + 21,93%