

Viaggio a Toyota City Era un villaggio di contadini oggi è una grande città-fabbrica da 350mila abitanti immersa nel verde delle colline a sud-ovest di Tokio Qui Toyota è tutto, e sempre qui è cominciata la sfida della qualità

L'impero giallo della qualità totale



Eiji Toyoda, presidente della Toyota Motor Corporation, primo produttore giapponese di automobili

«Welcome to Toyota City», lo striscione appeso all'ingresso dell'abitato non è l'equivalente di un saluto che si può ricevere, per esempio, a Torino «città della Fiat» o a Clermont Ferrand «città della Michelin», per l'importanza che quelle due industrie rivestono nelle rispettive aree. L'area urbana, dove è insediato storicamente il principale nucleo del gruppo motoristico nipponico, porta proprio il nome dell'industria (che, a sua volta, si chiama come il suo presidente, salvo il cambio di una «a» con una «o»: Toyoda).

Un sud-ovest di Tokio, circondata da colline verdi, già villaggio contadino, Toyota City ha oggi 350.000 abitanti, quasi tutti impegnati - direttamente o indirettamente - nella produzione di auto. Qui Toyota è tutto. Possiede terreni, case dei lavoratori e non, edifici vari, è, in una parola, una città. L'azienda concede prestiti ad interessi agevolati ai lavoratori che vogliono farsi la casa. Naturalmente il mutuo va a coloro che risparmiano, non a quelli che il salario se lo bevono», dice il responsabile delle relazioni istituzionali. I figli dei lavoratori sembrano ambire a divenire, a loro volta, dipendenti dell'azienda; tale ambizione è meno spiccata nei figli dei colletti bianchi, che preferiscono invece proiettarsi verso attività meno domestiche.

LORENZO GIANOTTI

su campione. Il direttore dello stabilimento spiega che sono tre i principi in base ai quali lavorano nella ricerca della competizione globale. Il primo è quello della qualità. «Appena individua un componente di scarto l'operaio ferma la linea tramite un pulsante che blocca il congegno. Il difetto viene corretto e mandato alla operazione successiva: in questo modo si capisce a fondo la causa del difetto e si evita che si ripeta». Ad improvvisarsi interprete di giapponese (con risultati eccellenti) è un tecnico italiano, impegnato a Takaoaka, che lavora per una ditta bolognese, la Marpos, fornitrice di strumenti di misura di precisione, essenziali a conseguire un'elevata qualità della produzione. Il secondo principio è «fare arrivare le cose giuste nel posto giusto nel minor tempo possibile». Questo principio ha avuto un triplice svolgimento: l'operazione successiva «tra

la precedente, produzione livellata (senza picchi), *continuous flow processing* (processo costante). Condizione essenziale è che i fornitori, cui vengono imposte condizioni estremamente severe e che, a loro volta, impongono condizioni di lavoro piuttosto pesanti ai dipendenti, facciano giungere i componenti in tempo reale. È il *just-in-time system*. Ma questo sistema comincia a presentare delle difficoltà: il traffico automobilistico nelle grandi aree industriali ha raggiunto una tale densità che certi impegni di tempo nella cooperazione di parti i fornitori non riescono più a rispettarli, con la conseguenza di fermate, per quanto brevi, delle linee. Il terzo principio è «basso costo - alta produttività», che significa evitare di fare qualsiasi cosa non sia necessaria (per esempio, la costituzione di scorte) ed accrescere l'automazione dei processi.



La Toyota è il secondo produttore mondiale di automobili dopo la Gm. Sotto Shoichiro Toyoda, fratello di Eiji, con la Toyota «AA Sedan» del 1937



«Auto, il mercato crescerà ancora»
Intervista al presidente del gruppo
«Con Fiat i colloqui continuano»
Parola di Toyoda

«Ecco il presidente del gruppo, Eiji Toyoda. È l'uomo che, secondo quanto si racconta, dopo la guerra visse alcuni mesi a Detroit, esaminando la grande produzione lineare e parcellizzata dell'industria americana, e tornò in Giappone convinto che non vi si potesse seguire l'organizzazione del lavoro di tipo fordiano. A lui si fa ascendere l'invenzione della qualità come principio ispiratore dell'assetto d'impresa, con ciò che ne è conseguito: corresponsabilizzazione di gruppo, cicli di qualità, interventi tempestivi sui difetti di produzione, eliminazione dei magazzini intermedi, ecc. Qualche giudizio dà il presidente della Toyota sull'evoluzione futura dei mercati? Innanzitutto mi auguro che nel 1993 i mercati europei si aprano alle merci nipponiche. Quanto al comparto automobilistico, il mercato nei paesi ricchi crescerà ancora. Per due motivi: un ulteriore aumento della popolazione e una domanda plurima e differenziata

delle famiglie. E nelle altre del mondo? Per i paesi in via di sviluppo non si possono fare previsioni unitarie poiché le loro economie avranno andamenti molto diversi. Ai paesi dell'Est europeo e all'Urss non siamo stati finora molto interessati: è difficile, come tutti sanno, fare previsioni. Avete comunque qualche iniziativa in cantiere? Per parte nostra, per il momento abbiamo in programma solo l'apertura in Urss di cinque stazioni di assistenza per le nostre auto che vi potranno circolare, provenienti dall'esterno. In ogni caso solo uno dei cinque miliardi di esseri umani che popolano il mondo ha finora acceduto al consumo di massa. Le cose sono destinate a cambiare. Bisogna essere molto attenti alle novità del prossimo futuro e alla grande flessibilità produttiva e commerciale. Quanto ai rapporti con l'Italia, Toyoda ha detto che apprezza il nostro *design*, citando

Pinfarina col quale il gruppo giapponese ha lavorato. Un dirigente, che era con lui nel corso dell'incontro. Kimbara, ha aggiunto che per le auto da rally la Toyota usa pneumatici Pirelli, con notevole soddisfazione. Ma ci sono possibilità di collaborazione industriale, dato per scontato che le joint ventures sono preferibili all'occupazione dei mercati? Mi sono incontrato alcune volte con Agnelli, e con la Fiat spiega Toyoda - i colloqui continuano. Un primo risultato ottenuto è l'accordo tra Nippono, società del nostro gruppo, e la Magneti Marelli, del gruppo Fiat. Poi un altro dirigente del gruppo giapponese, Tanaka, riferendosi allo stabilimento in fase di costruzione in Gran Bretagna ha affermato: «Siamo alla ricerca di fornitori di componenti in Europa, chiediamo loro affidabilità in termini di qualità, di prezzo, di tempi di consegna. Siamo quindi interessati ad offerte italiane che rispondano a tali criteri».

Ci portano a vedere una linea di saldatura e una di assemblaggio. Il tasso di automazione è elevato. Ad occhio e croce, il livello è quello della Fiat. Alla saldatura il rumore è elevato e le protezioni di sicurezza imperfette. Al montaggio ci dicono che per alcune operazioni, già automatizzate, si è tornati alla manualità (ad esempio, per l'assemblaggio del cruscotto). L'impressione è che i ritmi di lavoro siano assai più elevati che negli stabilimenti italiani, mentre i tempi delle operazioni per singola postazione non superano i 72 secondi. Il direttore di Takaoaka insiste sul coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento della produzione. La parola d'ordine è: «Credere in chi lavora». Nell'intero gruppo Toyota i circoli di qualità sono 6.700 che, in riunioni fuori orario di lavoro, hanno trattato nell'ultimo anno 24.500 temi. Le proposte e i suggerimenti dei lavoratori sono stati 2 milioni (42 per dipendente), utilizzati dalla direzione al 97% e, per questo, i premi e le ricompense sono ammontati a 13 miliardi di lire circa (178.000 per dipendente).

Anche senza il «coinvolgimento» dovuto ai circoli di qualità, il legame con l'azienda è totale. Abbiamo già visto le economie esterne: la casa, l'ospedale, le strutture sportive, ecc. aziendali. La scarsa collaborazione non potrebbe non avere ripercussioni sui tali benefici. In Giappone la contrattazione è esclusivamente aziendale e, quindi, aziendale è il sindacato, una delle cui principali preoccupazioni è contribuire alla produttività. Essendo Toyota uno dei principali gruppi industriali, il sindacato aziendale costituisce il principale sostegno del piccolo dei partiti rappresentati in Parlamento, il Partito della democrazia sociale; che, pur essendo all'opposizione (il partito di governo, liberaldemocratico, ha la maggioranza assoluta), è molto collaborativo, a sua volta. Si può ritenere che gli interessi della Toyota non siano del tutto estranei al comportamento parlamentare di tale partito. Vediamo ancora due aspetti della condizione dei lavoratori. Alla domanda: qual è la distribuzione giornaliera del lavoro? la risposta è invariabilmente: si attua con due turni

uno di giorno e uno di notte. Essendo, anche in Giappone, la giornata di 24 ore, chiediamo di quante ore sono i turni. Le risposte ottenute variano molto. Un nostro accompagnatore ci dice che si fa abitualmente un'ora di straordinario, cui si deve aggiungere l'ora di sospensione per il pasto. Per un altro le ore realmente lavorate sono dieci. Il lavoratore, che incrociamo, ci dice che solitamente i due turni coprono le 24 ore. Teoricamente l'orario settimanale è di 40 ore, ma (da quello che si è potuto capire) due ore giornaliere di straordinario sono normali. Un quotidiano, *The Japan Times*, ha scritto che nell'arcipelago del Sol Levante si è ormai di fronte ad un «allarmante fenomeno sociale», che si chiama *karoshi* e vuol dire «morte per superlavoro». Quando si può parlare di «superlavoro», secondo i costumi nipponici? È evidente che non sono le dieci ore giornaliere ad essere considerate «superlavoro». Il giornale presenta il caso di una ventiduenne cassiera della filiale di Tokyo della Mitsui Taiyo Bank di Kobe, che ha fatto 90 ore di straordinario al mese. Dato

che si parla di «fenomeno sociale», il caso citato non è evidentemente isolato. In generale si ritiene che il lavoratore giapponese lavori in media 500-600 ore all'anno in più del suo omologo europeo. Le retribuzioni ci dicono che un nuovo assunto percepisce 180.000 yen (1.700.000 lire) al mese e, mediamente, il lavoratore Toyota guadagna 250.000 yen (2.345.000 lire). Le mensilità pagate all'anno sono 18, anche se non è ben chiaro se le 6 mensilità aggiuntive siano piene oppure no. Com'è largamente noto, la progressione salariale è legata all'anzianità aziendale. Il prof. Walcom Trevor, direttore del Centro per la cooperazione industriale Cee-Giappone, spiega che il lavoro *life-time* vale solo per quel terzo dei lavoratori che sono occupati nelle grandi imprese. Per questi (più per i quadri e i dirigenti che non per gli operai) la progressione salariale ha questo andamento: a) salario d'inizio relativamente basso; b) forte scatto a 28 anni (età in cui si mette su famiglia); c) successiva progressione costante, che rallenta dopo i 50 anni; d) diminuzione del salario a partire da 55 anni. Le parti che formano il salario sono *ad personam* e dipendono da: a) la qualifica professionale; b) il carico di famiglia; c) l'anzianità aziendale. Le retribuzioni sono dunque piuttosto elevate? Non proprio. È bene, infatti, precisare che il costo della vita in Giappone è quasi doppio a quello italiano. Il prezzo delle case è forse più che doppio, tranne che per coloro che hanno gli alloggi aziendali. Dunque il potere d'acquisto sembra essere, grosso modo, quello italiano. Che prospettiva il futuro al gigante d'Oriente? Gli scandali a ripetizione che hanno investito il sistema finanziario giapponese (banche e Borsa mescolate con la politica) indicano un certo malessere e l'incertezza di gusti e contraddizioni. Per il momento, però, è difficile prevedere dei cambiamenti rilevanti nella rotazione della macchina giapponese. La coesione e la disciplina sociale restano assai elevate. Al punto che i sindacati della Toyota hanno proposto al padronato il rinvio di 3-4 anni della riduzione dell'orario di lavoro, nonostante che il governo giapponese abbia invitato le imprese a diminuire gli orari. Negli anni 60 Jean Jacques Servan-Schreiber aveva scritto un fortunato libro, *La sfida americana*. L'Urss quella sfida l'ha retta. La sfida giapponese appare più difficile, ma è ancora vero che non si vince alzando i muri doganali attorno alla parte più fortunata del Vecchio Continente, anche perché i giapponesi, bloccati ad Oriente, potrebbero portare l'attacco dall'Atlantico, esportando le auto prodotte nei loro stabilimenti insediati negli Usa (come in questi giorni è riuscita a fare la Honda in Francia).

Un gigante da 53 miliardi di dollari
Fondata nel 1937 come compagnia automobilistica (il primo modello fu la «AA Sedan»), nel 1990 ha prodotto 3.345.885 automobili e 866.488 autocarri e bus; mentre detiene il 32,2% del mercato domestico, circa il 40% della produzione l'ha venduta fuori casa. Si tratta dunque del primo fabbricante di veicoli del Sol Levante (passa nel quale dagli stabilimenti di assemblaggio esce oltre 1/4 di tutti gli autoveicoli del mondo) ed è secondo in assoluto, dopo l'americana General Motors. Ma la linea di tendenza è a favore del gruppo nipponico: mentre il gigante Usa è da anni in preda ad una sostanziale stagnazione, negli anni 80 la Toyota ha visto progredire la produzione e le vendite del 30%. Costi meno e nell'89 i giapponesi hanno esportato in Usa quasi 2,5 milioni di auto, gli americani hanno venduto in Giappone poco più di 18mila veicoli. Toyota non è solo un produttore di auto, di veicoli pesanti e di macchine per il movimento terra. Costruisce anche navi ed aerei e partecipa all'industria spaziale. A questi settori se ne aggiunge un altro che non ha connessione con i motori e i mezzi di trasporto: la costruzione di case prefabbricate e di equipaggiamenti per l'edilizia residenziale. Nel bilancio consuntivo relativo all'anno 1989, il fatturato del gruppo ammontava ad oltre 52 miliardi di dollari. Nel '90 e nella prima parte del '91 gli utili sono diminuiti, ma il fatturato è continuato ad aumentare. Il volume d'affari, insomma, è dell'ordine di quello dell'Iri. Una sorpresa si ricava però dal numero dei dipendenti che lo producono: 73.000, tra 1/4 e 1/5 di quelli dell'Iri. Una spiegazione si trova certo nella più elevata efficienza, nella concentrazione settoriale e nella lunghezza degli orari di lavoro, ma anche nel fatto che il 70% del prodotto (dei veicoli, almeno) è composto da parti fabbricate dalle imprese dell'indotto; e ci è stato detto che si punta all'80%.

La Toyota occupa dunque la parte iniziale e la parte finale dell'attività produttiva: ricerca, sviluppo, progettazione, esperienze, ad un capo, e assemblaggio e commercializzazione, all'altro capo. Tutto il resto è fabbricato da una rete estesa di medie e piccole imprese, che lavorano con i tempi e le modalità stabilite da Toyota. Tale struttura aziendale si riflette sulla composizione professionale dei dipendenti: gli operai sono 47.000 (64%) e gli impiegati e tecnici 26.000 (36%), di cui 11.000 (15%) impegnati nelle attività di ricerca e sviluppo.

CHE TEMPO FA

SERENO VARIABILE
COPERTO PIOGGIA
TEMPORALE NEBBIA
NEVE MAREMOSSO

IL TEMPO IN ITALIA: una marcata depressione localizzata sull'Europa centro-settentrionale si spinge con una moderata fascia depressionaria verso le nostre regioni settentrionali. Tuttavia la situazione meteorologica sulla nostra penisola, nelle sue grandi linee, è ancora controllata dalla presenza di una fascia di alte pressioni che corre dall'Atlantico centrale fino all'Europa sud-orientale comprendendo nella sua sfera di influenza tutta l'area mediterranea. Avremo quindi qualche azione di disturbo ma a carattere temporaneo e limitata alle regioni settentrionali.

TEMPO PREVISTO: sulla fascia alpina e le località prealpina cielo generalmente nuvoloso con possibilità di qualche precipitazione. Sulle regioni settentrionali e quelle dell'alto e medio Adriatico novità irregolare a tratti accentuata a tratti alternata a schiarite. Su tutte le altre regioni italiane prevalenza di cielo sereno o scarsamente nuvoloso.

VENTI: deboli di direzione variabile. **MARI:** generalmente calmi.

DOMANI: al Nord ed al Centro condizioni di variabilità con alternanza di annuvolamenti e schiarite. Al Sud e sulle isole prevalenza di cielo sereno o scarsamente nuvoloso. Addensamenti di nubi temporaneamente più consistenti in prossimità dei rilievi alpini e della dorsale appenninica. Foschie anche dense sulle zone pianeggianti del Nord.

TEMPERATURE IN ITALIA

Bolzano	18 25	L'Aquila	11 27
Verona	17 25	Roma Urbe	18 30
Trieste	19 23	Roma Fiumic.	17 27
Venezia	19 25	Campobasso	17 27
Milano	20 26	Bari	14 26
Torino	19 24	Napoli	19 28
Cuneo	16 23	Polenza	14 26
Genova	22 26	S. M. Leuca	18 25
Bologna	17 28	Reggio C.	20 30
Firenze	19 29	Messina	23 27
Pisa	18 28	Palermo	21 27
Ancona	15 28	Catania	17 30
Perugia	18 28	Aighero	14 29
Pescara	14 28	Cagliari	19 29

TEMPERATURE ALL'ESTERO

Amsterdam	5 19	Londra	13 22
Atene	16 29	Madrid	20 34
Berlino	np np	Mosca	6 10
Bruxelles	8 22	New York	11 19
Copenaghen	11 18	Parigi	8 26
Ginevra	13 23	Stoccolma	10 26
Helsinki	6 11	Varsavia	9 17
Lisbona	20 28	Vienna	13 21

ItaliaRadio

Programmi

Ore 9.00 Rassegna stampa

Ore 10.15 Chiamatelo Tg: Canale 5 e l'informazione. Con Enrico Mentana

Ore 10.30 Jugoslavia. La guerra alle porte. Servizi e collegamenti da Zagabria. Intervista con Siril Slobez, vicepresidente della Slovenia

Ore 11.15 Passaggio al futuro. Le conclusioni della Festa nazionale de l'Unità

l'Unità

Tariffe di abbonamento

Italia	Anno	Semestrale
7 numeri	L. 325.000	L. 165.000
6 numeri	L. 290.000	L. 146.000
Estero	Annua	Semestrale
7 numeri	L. 592.000	L. 298.000
6 numeri	L. 508.000	L. 255.000

Per abbonarsi versamento sul c/c n. 2997207 intestato all'Unità spa, via dei Taurini, 19 - 00185 Roma oppure versando l'importo presso gli uffici propagandistici delle Sezioni e Federazioni del Pds

Tariffe pubblicitarie

A mod. (mm. 35 x 40)

Commerciale f.ente L. 358.000
Commerciale sabato L. 410.000
Commerciale festivo L. 515.000
Finestrella 1* pagina f.ente L. 3.000.000
Finestrella 1* pagina sabato L. 3.500.000
Finestrella 1* pagina festivo L. 4.000.000
Manchette di testata L. 1.600.000
Redazionali L. 630.000
Finanz.-Legali.-Conc.-Aste-Appalti
Periali L. 530.000 - Sabato e Festivi L. 600.000
A parola - Necrologie-part.-Lutto L. 3.500.000
Economici L. 2.000

Concessionarie per la pubblicità
SIPRA, via Bertola 34, Torino, tel. 011/ 57531
SFI, via Manzoni 37, Milano, tel. 02/63131

Stampa in fac-simile: Teletampa Romana, Roma - via della Magliana, 235. Nigi, Milano - via Cino da Pistoia, 10 Ses spa, Messina - via Taormina, 15/c. Unione Sarda spa - Cagliari Elmas.