

Economia & lavoro

Disoccupazione
e recessione
Oggi vertice
dei Dodici

■ BRUXELLES. Per discutere i vertici della recessione e della disoccupazione nella Cee, e per concedere un prestito di 1.800 miliardi di lire per migliorare la sicurezza dei reattori nucleari dell'Est i ministri finanziari dei Dodici si riuniranno oggi a Lussemburgo. Per l'Italia sono presenti i ministri Gallo e Barucci.

Molte imprese Usa stanno abbandonando investimenti per miliardi di dollari effettuati negli anni 80 allo scopo di adottare metodi di produzione giapponesi

WSJ
THE WALL STREET JOURNAL

Via i computer, automazione ridotta stop ai circoli di qualità e al «just in time» I casi della General Motors, della General Electric, della Whirlpool e altre società ancora

Fabbrica «giapponese» addio

Molte industrie americane stanno abbandonando investimenti per miliardi di dollari effettuati negli anni 80 allo scopo di adottare metodi di produzione giapponesi. Sotto accusa non è tanto l'efficacia dei sistemi giapponesi, quanto il fatto che taluni di questi metodi, rivelatisi utilissimi nell'incrementare la produttività in Giappone, non hanno dato grossi risultati nei loro stabilimenti.

AMAL KUMAR NAJ JANET GUYON

■ Giappone mito al tramonto. Le industrie americane lo stanno scoprendo a loro spese gettando dalla finestra milioni di dollari di investimenti e rivoluzionando di nuovi il loro modo di produrre. Via i computer, basta con i circoli di qualità ed il «just in time».

La Federal-Mogul Corporation ha deciso che il livello di automazione era eccessivo ed ha eliminato da uno stabilimento per la produzione di componenti per autovetture moltissime sofisticate apparecchiature mentre la General Motors si affida maggiormente al fattore umano. La Whirlpool Corporation ha lasciato cadere l'esperienza dei «circoli di qualità» il cui scopo era quello di utilizzare i suggerimenti dei dipendenti mentre la General Electric Corporation e la Corning Inc. per ottenere il medesimo risultato si sono affidate a mezzi diversi. Presso numerose imprese e in crisi il sistema giapponese «pronta consegna» il cui scopo dovrebbe essere quello di ridurre al minimo le giacenze di magazzino facendo in modo che i fornitori consegnino i componenti solo dietro richiesta.

«Relinquiamo a produrre». «Stanno reimparando a produrre» dice John J. Welch presidente della General Electric. Ma le imprese europee hanno messo a frutto gli errori degli americani. Molte aziende elettroniche e automobilistiche hanno ricevuto con successo le idee giapponesi dopo aver osservato i falliti tentativi oltre Atlantico. In Gran Bretagna, dice Daniel Jones professore presso la Business School di Cardiff, gli inglesi i fornitori di componenti hanno avuto il vantaggio di imparare direttamente dai clienti giapponesi. «Gli americani sono più attratti dalle mode in materia di management mentre in Europa circola al riguardo un maggiore scetticismo» aggiunge il prof. Jones che è anche consulente dell'industria automobilistica «abbiamo messo a frutto le esperienze degli Stati Uniti. Cosa che hanno fatto anche i giapponesi. Dopo una serie di deludenti esperienze negli Stati Uniti, i giapponesi hanno finalmente capito come insegnare ai fornitori occidentali le loro tecniche» conclude Jones.

Il dietro-front della Chrysler. Naturalmente l'adozione dei metodi giapponesi non si è rivelata fallimentare per tutte le aziende americane. La Chrysler ad esempio attribuisce in parte il merito del recente successo al sistema di sviluppo del prodotto copiato da quello della Honda Motor Corporation. Ma queste aziende rappresentano la minoranza. L'attuale tentativo di ristrutturare settori significativi del processo produttivo altro non è che la desolante ammissione del fallimento. Sono passati quasi dieci anni da quando ha avuto inizio la corsa al modello giapponese e molte aziende americane non hanno né raggiunto né tanto meno superato i livelli di efficienza dei concorrenti asiatici. Contro gli americani hanno spiccato le differenze culturali e, per loro stessa ammissione, la pessima applicazione di quanto vedevano nelle fabbriche giapponesi.

Sebbene il modello giapponese riuscisse a migliorare la qualità e ad incrementare la produttività in determinati settori «non ci ha fatto diventare veramente competitivi» afferma Ranjathani Navak responsabile del settore management della Arthur D. Little Inc. una società di consulenza. Risultato ben più trascurabile a fronte degli 800 miliardi di investimenti di capitali o dei 150 miliardi investiti nella formazione professionale dai costruttori

americani negli ultimi dieci anni per tralucere in pratica le metodiche giapponesi. L'anno passato la Little Inc. svolgendo una indagine su 500 aziende americane ha rilevato che la maggior parte «non tiene il passo della concorrenza». Aggiunge Michael Derouzos, esperto di processi produttivi del Massachusetts Institute of Technology. «Ho parlato con qualcosa come 100 aziende con pochissimi eccezioni procedono a tentoni».

«Troppi computer!» Una delle ragioni va ricercata nel fatto che le aziende americane nel copiare i sistemi giapponesi di automazione hanno peccato di eccesso. La Federal-Mogul ad esempio, infatti dall'errata supposizione che fossero i computer i robot le altre apparecchiature automatizzate a garantire il maggiore risparmio produttivo ai costruttori giapponesi. Con un costo del lavoro notevolmente più alto di quello del Giappone e sottoposta alle crescenti pressioni della casa automobilistica che chiedevano una riduzione del prezzo dei componenti la Federal-Mogul nel 1987 rinunciò allo stabilimento di Lancaster, Pennsylvania, adottando i più moderni e sofisticati sistemi di automazione e ispirandosi al modello giapponese.

Ben presto però la Federal-Mogul si rese conto che pur avendo accelerato notevolmente il processo di produzione dei componenti non era in grado di cambiare marcia al trentino rapidamente. Ad esempio passare dalla produzione di un disco della frizione piccolo ad uno di dimensioni maggiori comportava tutta una serie di modifiche ed inoltre i complessi macchinari richiedevano continui interventi di manutenzione. Pertanto l'automazione non solo non faceva diminuire i costi ma creava un grosso problema lo stabilimento non era in grado di adeguarsi in tempi brevi alle esigenze dei clienti. «Ci mancava la necessaria flessibilità» dice Fred Musone responsabile del reparto telai.

Circa un anno fa la Federal-Mogul ha nuovamente ristrutturato lo stabilimento eliminando i robot, la maggior parte dei computer della linea di montaggio i nastri che trasportavano le parti semilavorate e i sistemi di guida automatizzata. Si trattava di carrelli che guidati da speciali impulsi si trasportavano i componenti da un reparto all'altro. Ora quando una linea di produzione deve passare supponiamo dal assemblaggio di un piantone dello sterzo di un autovettura a quello di un furgone gli operai non debbono fare altro che sostituire al cune sezioni della linea di produzione. Lo stabilimento che produce circa 1.800 componenti ha ora a parità di tempo una flessibilità produttiva tre volte maggiore. È dal momento che può modificare velocemente il linee produttive solamente chi è il cliente o il «per dirla con tutta franchezza abbiamo preso delle pessime decisioni. Una è stata quella di credere che la risposta a tutti i problemi andava cercata nella alta tecnologia» dice Musone.

Adesso la sola vista di un computer in fabbrica mette in stato di agitazione Musone e lo percorre lo stabilimento a grandi passi per illustrare la semplicità. Si ferma dinanzi ad uno schermo sul quale sono elencati i componenti in produzione e le date di consegna. «Non mi piace affatto il che indicando al computer. Ma in questo caso ho dovuto cedere» al direttore dello stabilimento.

Circoli di qualità addio?

Negli Stati Uniti stanno passando di moda anche i «circoli di qualità» il cui scopo era quello di accogliere i suggerimenti dei lavoratori per migliorare la qualità mediante idonei adeguamenti del processo di produzione. Kevin Cooney, vicepresidente di un reparto della Whirlpool, ricorda come una decina di anni fa fosse immo- morato dell'idea che in Giappone si riuscisse a migliorare la qualità seguendo i suggerimenti dei lavoratori. Oggi l'azienda ha abbandonato i circoli di qualità. Secondo Cooney le riunioni erano disperse e i lavoratori non riuscivano a comprendere l'obiettivo. «E avevano per parlare di tutta una serie di questioni irrilevanti» compreso il colore della sala ritrovo» dice Cooney. La Whirlpool ha invece lanciato un piano di «partecipazione agli utili» in virtù del quale i risparmi realizzati migliorando la qualità vengono ripartiti anche tra i dipendenti. «I lavoratori hanno reagito molto positivamente quando è stato concesso loro di contribuire direttamente» dice Cooney.

Le aziende americane hanno sbagliato dicono i dirigenti europei perché hanno tentato di trapiantare le metodiche giapponesi senza pensare ai cambiamenti che chiedevano ai lavoratori. Per realizzare nuove idee produttive sono necessari un impegno chiaro

dei vertici aziendali oltre che valori e strategie frutto di approfondita elaborazione» sostiene John Neill direttore generale della Unipart con sede a Oxford. «Non si tratta di copiare pedissequamente» dice Neill la cui azienda iniziò nel 1989 a studiare le tecniche della Honda. «E qui che sbagliano le aziende. Cercano soluzioni belle e pronte a problemi del mondo».

Quando si copia dalla Honda.

Dopo aver osservato il modo in cui la Honda utilizzava i circoli di qualità la Unipart valutò attentamente il retroscena culturale e l'atteggiamento dei suoi lavoratori e organizzò programmi di formazione per insegnare loro l'importanza del servizio assistenza ai clienti oltre che la necessità di contribuire alle fortune dell'azienda dice Neill. Si arrivò in tal modo alla creazione della versione Unipart dei circoli di qualità. «Non si trattava di copiare» dice Neill. «Questo processo fu ovviamente facilitato dal fatto che nel 1987 l'azienda aveva subito una profonda trasformazione dell'assetto trasfor- mano tanto che oggi molti di

La Fiat del futuro: fragile come un «tubo di cristallo»

■ La fabbrica come un tubo di cristallo. Una metafora per la fabbrica integrat e il titolo del libro (e d il Mulino lire 25 mila) in cui Giuseppe Bonizzi professor di sociologia dell'organizzazione all'Università di Torino spiega il modo in cui la Fiat intende importare anziché copiare il modello giapponese.

Perché un tubo di cristallo? Perché il lavoro è trasparente, meno scorte meno difetti, qualità totale, nessun sottile fuggo operato, nessuna informalità professionale. Ma anche perché la fabbrica è fragile come il cristallo: tutto è affidato alle intenzioni degli uomini al rapporto strettissimo che si instaura fra azienda e dipendenti dal momento che - spiega Bonizzi - l'impresa snel-



che hanno un potere decisionale. Si tratta di giapponizzazione ma di una giapponizzazione morbida, di un metodo già praticato da molte imprese occidentali che si chiama Cellular Manufacturing. Qualcosa insomma che avvicina la Fiat al Giappone anche se non lo rispetta interamente. Non si tratta infatti di un libro di un'azienda che il lavoro un mo-beni, di rendere il flusso del materiale più veloce e flessibile, non lo di incorporare il controllo di qualità nel processo produttivo. E questo, sia pur moderato, è il metodo di produzione giapponese.

Ma qui c'è avvicina la fabbrica integrat a quella del Sol Levante e il rapporto tra azienda e uomini, tra padroni e dipendenti. «Il tubo di cristallo di dipendente. L'operaio offre all'azienda

un «dono». Il dono della propria totale disponibilità. Sia ben chiaro che non contatta nulla, altrimenti si tratterebbe di uno scambio. Ma il dono presiede sia pure facimente di essere contraccambiato sia pure nel lungo periodo al momento del donatore capisce che il suo rapporto speciale con l'azienda e unilaterale e potrebbe smettere di donare. La conclusione del libro pone naturalmente molti interrogativi. Saranno di sponibilità gli operai della Fiat a fare questo dono della loro disponibilità totale? Oppure il consenso mostrato finora non scappa un limite? E l'azienda sarà in grado di contraccambiare in questa situazione di produzione e di mercato? Oppure gli operai Fiat in cambio del dono riceveranno le lettere di cassa in liquidazione? ■ RA

che fanno un potere decisionale. Si tratta di giapponizzazione ma di una giapponizzazione morbida, di un metodo già praticato da molte imprese occidentali che si chiama Cellular Manufacturing. Qualcosa insomma che avvicina la Fiat al Giappone anche se non lo rispetta interamente. Non si tratta infatti di un libro di un'azienda che il lavoro un mo-beni, di rendere il flusso del materiale più veloce e flessibile, non lo di incorporare il controllo di qualità nel processo produttivo. E questo, sia pur moderato, è il metodo di produzione giapponese.

Ma qui c'è avvicina la fabbrica integrat a quella del Sol Levante e il rapporto tra azienda e uomini, tra padroni e dipendenti. «Il tubo di cristallo di dipendente. L'operaio offre all'azienda

Parla Patrizio Bianchi, vicepresidente di Nomisma

«Quello giapponese è un modello in declino Rigido e inefficace se crolla il mercato»

RITANNA ARMENI

■ ROMA. Se le industrie americane rifiutano ormai i metodi organizzativi giapponesi che cosa succede in Europa e in Italia? Il mito del Sol Levante è ancora così in auge nelle aziende occidentali? Lo abbiamo chiesto a Patrizio Bianchi, esperto di politica industriale, vicepresidente di Nomisma, il prestigioso istituto di studi fondato da Romano Prodi.

Il «Wall Street Journal» informa che le aziende americane stanno ormai abbandonando quegli investimenti che avrebbero consentito loro di imitare il modello giapponese. Perché?

Perché questo modello si sta rivelando rigido e quindi inefficace. Il metodo giapponese si basa in sostanza su due principi: la robotizzazione delle mansioni e la produzione just in time. In sostanza sulla riduzione al minimo del lavoro umano e la sua sostituzione con i robot e una sistemazione logistica di gli impianti tale da consentire che tutte le parti funzionino nello stesso tempo. Le due cose insieme hanno prodotto un sistema tutt'altro che flessibile. All'opposto molto rigido per il semplice

motivo che la produzione dispone di meno uomini e disoccupa ridotte al minimo. Quando la domanda cade, come è avvenuto nella produzione automobilistica, certo non puoi cambiare i robot né puoi costringerli a fare lavori diversi da quelli per cui sono programmati.

E allora perché per tanti anni questo mito del Giappone?

Perché è un mito che funziona solo in una fase di crescita. Di fronte ad un crollo della domanda non funziona più.

E in Giappone allora? Li continua a funzionare?

No, non funziona più neppure lì. Anche il Giappone sta scoprendo che la produzione just in time è oggi e uno degli elementi della crisi di questo paese.

In che senso?

Oggi in Giappone gli operai guadagnano poco o se guadagnano molto non hanno tempo di spendere. La domanda cala e se non si capiscono i flussi della domanda non si riesce a produrre just in time.

Mi pare di capire quindi che solo l'Italia o meglio solo la Fiat continua ad aver fede nel Giappone.

Sulla Fiat il discorso è complesso. L'azienda torinese ha tentato molte vie. Negli anni 80 ha cercato di eliminare il più possibile il lavoro umano attraverso un'accentuata automazione. Poi ha tentato il decentramento. Le varie parti dell'automobile venivano prodotte in tutti gli stabilimenti italiani che avrebbero dovuto collegarsi just in time. Neppure questo sistema ha funzionato. Ora il tentativo è quello di Melfi.

E Melfi non è una fabbrica giapponese?

Solo in parte. Sicuramente non lo è nella struttura della fabbrica. Intanto perché è meno robotizzata di altre aziende della stessa Fiat. E poi perché contrariamente alle fabbriche giapponesi in cui le componenti dell'auto sono prodotte fuori dalla casa madre e poi riportate a Melfi indotte e accantate alla fabbrica. Si tratta insomma di un ripensamento del just in time, messo in senso giapponese dal momento che la casa madre mette sotto controllo tutta la componentistica.

Allora possiamo dire che anche la Fiat abbandona il Giappone?

No, alla Fiat rimane in piedi una

operazione ideologica. Quello secondo cui la fabbrica rappresenta in territorio la comunità e presiede all'attività collettiva. Insomma l'azienda dovrebbe avere con gli uomini lo stesso rapporto che ha in Giappone.

E questa operazione funzionerà?

Io credo di no. Quando la Volkswagen ha messo in piedi uno stabilimento di auto a Shanghai identico a quello di Wolfsburg non ha funzionato. Negli Stati Uniti domina una cultura fondata sull'individualismo e sulla competitività, anche sfrenata, non è quindi possibile esportare un modello giapponese fondato sull'impegno e sulla comunità.

E in Europa? Che cosa impedisce al vecchio continente di giapponizzarsi?

Appunto la sua cultura, quella per cui la comunità dell'impresa regge su forme conflittuali. Con questo modello occorre fare i conti.

Anche a Melfi? Anche in un «prato verde» come quello che la Fiat ha scelto per la fabbrica integrat?

Se la Fiat ha scelto questo modello e chiede questo rapporto ai suoi dipendenti, anche a Melfi il modello giapponese non funzionerà.



pendenti sono anche azionisti. Il sistema «Oce» dell'Unipart ha avuto risultati straordinari. La Unipart per fare un esempio era alla ricerca di una soluzione al problema dei tempi di sorbiton che perdono quando un lavoratore si fece avanti proponendo di formare una commissione per risolvere la questione. Nel frattempo il direttore generale aveva repentinamente un nuovo design che voleva imporre ma la Commissione elaborò una soluzione ancora più semplice che garantisce alla Unipart un risparmio annuo di \$5.000 sterline. «È una soluzione brillante» ricorda Neill.

Neill è convinto della validità di queste idee. L'anno passato la Unipart ha fatto registrare un utile record e il primo anno pieno di utilizzo della sua versione dei circoli di qualità si è tradotto in un risparmio di 2,2 milioni di sterline. Si acquista a questo che stando alle risultanze di una indagine condotta dalla Andersen Consulting la qualità della Unipart è pari a quella dei concorrenti giapponesi.

«Abbasso le gerarchie».

Negli Stati Uniti anche la General Electric ha dovuto adattare il sistema giapponese ritenuto troppo rigido per la mentalità libera dei lavoratori americani. Nei circoli di qualità sovente i lavoratori ricevono così tante direttive dall'alto che non di rado possono fornire contributi significativi. «Le aziende giapponesi sono estremamente gerarchiche. Le nostre no. I lavoratori americani non si alzano in piedi per salutare» dice Gary Rogers, che dirige la divisione elettrodomestici della General Electric a Louisville, Kentucky quando nel 1990 fu tra i primi a sostituire i circoli di qualità con il sistema «Work Out».

Con il sistema «Work Out» i lavoratori e dirigenti si riuniscono periodicamente in un clima assolutamente informale che consente ai lavoratori di avanzare proposte radicalmente nuove. Invece di dozzine di lavoratori che suggeriscono dozzine di soluzioni al medesimo problema con il risultato di miglioramenti solamente marginali i lavoratori avanzano proposte che possono comportare significativi cambiamenti e investimenti. I dirigenti replicano immediatamente ai suggerimenti dei lavoratori.

Abbiamo smesso di dire sì al 90% delle loro proposte dice Rogers che attualmente dirige il settore plastica della General Electric. In alcuni casi ai lavoratori che offrono suggerimenti utili viene riconosciuta una ricompensa sotto forma di opzioni su azioni, ce ne per due o una grafica di 150 dollari.

Ritorna il fattore umano.

Qual è quindi la miscela giusta tra tecnologia e risorse umane? Come è convinto di aver trovato. Nel 1989 ristrutturando a Blacksburg, Virginia uno stabilimento per la produzione di componenti in ceramica per convertitori catalitici o un sistema a dimensione di uomo (incontrato sull'aspetto graficanti del lavoro). Corning pensava a tutti i 200 dipendenti di formare ordini di acquisto fino a 500 dollari senza autorizzazione. Chiamo gli orologi maratoneta introdusse una sola modifica con un di rigente ogni 60 dipendenti e fece in modo che tutti i lavoratori fossero qualificati a svolgere 15 mansioni diverse.

L'azienda decise di attenersi alle medesime regole anche per quanto concerneva la scelta delle tecnologie di produzione. Alcune lavorazioni poterono essere automatizzate ma i dipendenti di non farlo.

grazione uomo tecnologia ha fatto della fabbrica di Blacksburg un caso emblematico e sono talmente numerose le aziende americane giapponesi ed europee che desiderano informazioni che lo stabilimento organizza ogni mese una visita guidata e pagata.

Anche la General Motors sta tornando allo stabilimento umano. All'inizio degli anni 80 l'azienda automobilistica numero uno divenne anche leader in contrastata nella corsa dell'industria americana all'innovazione tecnologica. La General Motors mostrava con orgoglio le frontiere della tecnologia produttiva nello stabilimento per la costruzione di Cadillac creato a Hamtramck, Michigan nel 1985. Oggi gran parte dei sistemi di automazione sono stati eliminati.

Non ci si è limitati a sostituire l'uomo alle macchine. I lavoratori possono mettersi dirottamente in contatto con il fornitore se un componente è difettoso e possono persino suggerire modifiche. Inoltre i clienti dipendenti hanno l'incarico di contattare i clienti che hanno acquistato le auto per stabilire se ne sono soddisfatti. Quando William Howes, ad esempio, è stato nominato coordinatore delle iniziative nel campo del miglioramento della qualità si mise in contatto con alcuni possessori di Cadillac venne a sapere che le porte si aprivano con qualche difficoltà. In fabbrica i lavoratori decisero di modificare l'angolo dell'intragnaio della portiera. Solo se le modifiche sono di grossa portata vengono chiamati in causa gli ingegneri. «Ai lavoratori è finalmente concesso di parlare il colloquio» dice un portavoce della General Motors.

«Addio pronta consegna».

La capacità di rispondere in tempi brevissimi alle esigenze dei clienti sta sollevando dubbi in merito alla qualità. In risposta è rapidamente un'altra idea giapponese: quella di «pronta consegna» dei componenti. Il sistema funziona bene in Giappone dove in linea generale i fornitori si trovano non lontano dai principali clienti. Negli Stati Uniti molti dei migliori distretti sono aziende di buona fattura affidamento sulla massima consegna da parte del fornitore.

Ma la General Electric e quindi alla conclusione che l'escursione disponibilità in magazzino di alcuni componenti è un'azienda recente del 1975 composta da 75 fornitori diversi e le imprevisioni di evadere rapidamente le richieste della clientela. Di recente ha quindi incrementato il livello del 21. La disponibilità in magazzino di quei componenti che comportano tempi di consegna più lunghi. In questo modo il periodo medio di evasione di un ordine è sceso dal 18 settimane del 1990 alle 3,6 settimane attuali. John Cassidy direttore della ricerca presso la United Technologies Corporation sostiene che molte aziende stanno imparando che lo scopo primario del sistema «pronta consegna» non è quello di ridurre le scorte di magazzino. I giapponesi lo hanno concepito per mettere in luce i punti deboli della linea di montaggio. Non poterlo sostituire i pezzi sparsi Cassidy i lavoratori di buona fattura in modo che i prodotti non abbiano difetti.

C'è da sorridere il pensiero che molti miti del giapponese compreso quello della «pronta consegna» hanno visto la luce. Decenni orsono in gli Stati Uniti i giapponesi ricostruirono l'apparato industriale dopo la seconda guerra mondiale, non fecero altro che copiarli i giapponesi applicarono con grande creatività le cose imparate qui da noi, dice Larry Spigel responsabile della produzione della Cadillac per la General Motors. Non abbiamo ripreso qui le stesse cose del Giappone ma abbiamo tentato di applicarle in modo creativo.

«Il Giappone è un modello in declino Rigido e inefficace se crolla il mercato»

Pubblizzato con permesso di The Wall Street Journal. Traduzione di Carlo Antonini.

Traduzione di Carlo Antonini.