

Economia & lavoro

Disoccupazione e recessione
Oggi vertice dei Dodici

BRUXELLES. Per discutere i vertici della recessione e della disoccupazione nella Cee e per concordare 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 «gialla» 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 nuovo 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». Siamo rimpiangendo 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 nel Galles, 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 prossima 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 Ranganath Navak responsabile del settore management della Arthur D. Little Inc. una società di consulenza. Risultato: benifici trascorribili a fronte degli 800 miliardi di investimenti di capitali e dei 150 miliardi investiti nella formazione professionale dai costruttori

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 immovente l'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' mancato per parlare di tutta una serie di questioni irrilevanti», compreso il colore della sala riunioni», 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

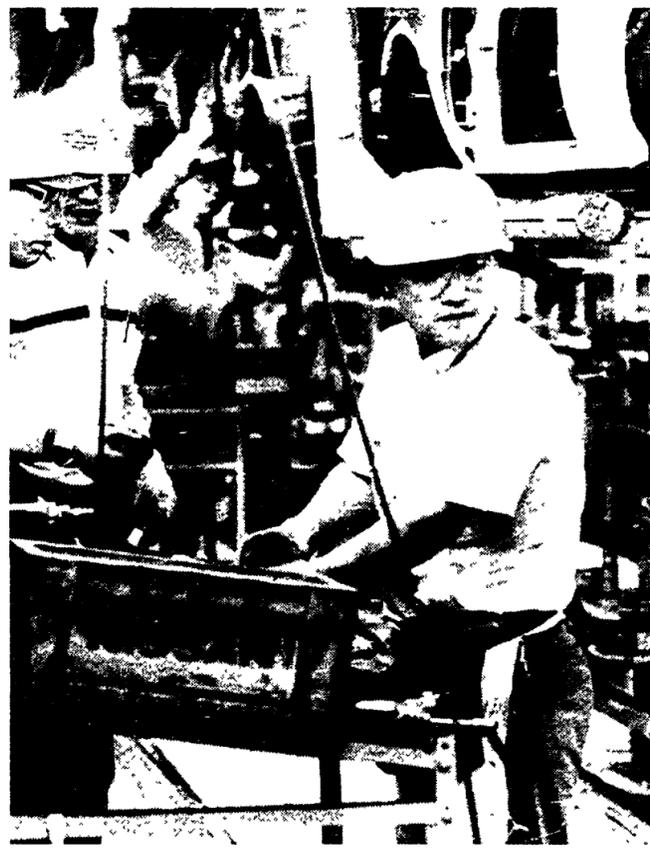
dei vertici aziendali oltre che valori e strategie frutto di approfondita elaborazione», sostiene John Neill direttore generale della Unipart con sede a Oxford. «Non si tratta di copiare pedissequamente», dice Neill la cui azienda iniziò nel 1989 a studiare le tecniche della Honda. «E' qui che sbagliano 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, versione che prese il nome di «Our Contribution Counts» (OCC - il nostro contributo conta). I dipendenti cominciarono a vedere in che modo le loro idee potevano servire a migliorare la qualità e ad incrementare la produttività, ricorda Neill. Questo processo fu ovviamente facilitato dal fatto che nel 1987 l'azienda aveva subito una profonda trasformazione dell'assetto produttivo tanto che oggi molti di

La fabbrica come un tubo di cristallo. Una metafora per la fabbrica in crisi. Il titolo del libro «Il tubo di cristallo» di John J. Welch e John P. Kotter, professori di sociologia dell'organizzazione all'Università di Toronto, spiega il modo in cui la Fiat intende importare in Italia 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 più stretto che si instaura tra azienda e dipendenti dal momento che», spiega Bonazzi, «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'impresa che il lavoro un mo' ben si rende 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.

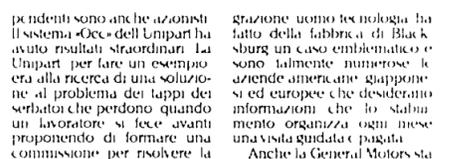
Ma qui c'è avvicina la fabbrica italiana a quella del Sol Levante e il rapporto tra azienda e uomini, tra padroni e dipendenti. «Il tubo di cristallo di dipendente. L'operaio offre all'azienda



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'impresa che il lavoro un mo' ben si rende 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.

Parla Patrizio Bianchi, vicepresidente di Nomisma. «Quello giapponese è un modello in declino. Rigido e inefficace se crolla il mercato».

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 prossima applicazione di quanto vedevano nelle fabbriche giapponesi.



Uno stabilimento della General Motors nel New Jersey sotto un interno di una fabbrica giapponese

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

«Nei e 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 avvicina 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 taluni casi ai lavoratori che offrono suggerimenti utili viene riconosciuta una ricompensa sotto forma di opzioni su azioni, o di un premio di 500 dollari. «E' da sorridere il pensiero che molti metodi giapponesi, compreso quello della «pronta consegna», hanno visto la luce decenni orsono in gli Stati Uniti. I giapponesi, ricostruendo l'apparato industriale dopo la seconda guerra mondiale, non fecero altro che copiarci i giapponesi applicarono con grande creatività le cose imparate qui da noi», dice Larry Spiegel, 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 casuale».

Pubblizzato con permesso della The Wall Street Journal. Traduzione di Patrizio Bianchi e Antonio Esposito.