

IL MESTIERE DEL PADRONE. Un best seller americano spiega come deve cambiare il capitalismo

«Fate soldi, tanti soldi Sarà meglio per tutti»

ANGELO MELONE

■ *Arditezza er capitalismo*, verrebbe da dire alla maniera di qualche oramai scomparsa platea di avanspettacolo. O, meglio, ridateci gli industriali, quelli veri (con tutti i loro lati brutti), disposti a rischiare ma anche a sperimentare, scommettere su se stessi e le proprie fabbriche. A «fare soldi», per loro, ma producendo e quindi riuscendo a far fare soldi (se poi siano nella quantità giusta è tutto un altro discorso) anche agli altri, a partire dai loro operai. È chiedere troppo? A guardarsi intorno verrebbe da rispondere di sì: non che in Italia (e non solo) manchino industriali veri, ma l'aria che si respira è davvero ben lontana da quei tratti di genialità che hanno accomunato personaggi come Thomas Alva Edison o Henry Ford e Eiji Toyoda che, in epoche diverse, hanno rivoluzionato il mondo. Tutto il mondo attorno a loro e non solo le loro fabbriche. Che le macerie degli anni '80, oltre ad una recessione ancora difficile da digerire, ci abbiano lasciato anche questa bella eredità di cui Tangentopoli mette in mostra solo il lato più squallido?

Difficile dare una risposta sicura, ma perché non provarci? Deve aver pensato la stessa cosa un personaggio che in questo mondo è immerso fino al collo, tanto sconosciuto al pubblico quanto apprezzato dai manager e capitani d'industria americani. E lo ha fatto nel modo più rischioso ma meno contestabile che esista: un romanzo. Sì, avete letto bene: il romanzo, con autentico passo da thriller, di una ristrutturazione industriale. Roba da non credere. È probabilmente il primo «giallo industriale» che sia mai stato scritto ed è quasi impossibile che non riesca a catturarvi. Sentite il commento di un importante critico letterario america-

no: «Se qualcuno mi avesse detto che sarei stato sveglio tutta la notte a leggere un romanzo che parla di gestione della produzione e di tecniche manageriali, l'avrei preso per matto. Invece è un thriller avvincente, è un affascinante libro che racconta come si gestisce un'industria. È le due cose insieme, ed è davvero un libro incredibile».

Si intitola *L'Obiettivo*, è da poche settimane nelle librerie italiane edito da *Il Sole 24 Ore* ed il suo autore è Eli Rogo che finora aveva scritto soltanto inavvicinabili testi di gestione industriale. Ma li ha messi anche in pratica: le sue teorie su come gestire un'azienda in «miglioramento continuo» iniziano ad essere adottate alla Ford, alla Procter&Gamble, alla General Motors, alla AT&T. E scusate se è poco.

Ma c'è un altro aspetto incredibile in questa vicenda: *L'Obiettivo* ha venduto un milione di copie. Una enomità. Sarà che il pubblico americano sembra particolarmente sensibile al mondo dei capitani d'industria, tanto da indurre Michael Crichton (l'autore di *Jurassic Park*) a far muovere in quegli ambienti i personaggi dei suoi ultimi due best-sellers, ma nel nostro caso c'è qualcosa di più. C'è, in sostanza, la critica feroce del conformismo del mondo industriale da parte di uno che trascorre tutta la sua vita ad organizzarlo.

La storia, a raccontarla in sintesi, è semplice. C'è il direttore di uno stabilimento ad alta tecnologia, Alex Rogo, che viene messo dai dirigenti del suo gruppo dinanzi ad una alternativa secca: o si raddrizza la situazione o la fabbrica chiude. Tempo tre mesi. E Rogo si butta nell'impresa anima e corpo mentre anche la sua vita familiare va a



© Disney

Mimmo Frassinetti/Agf

rotoli. Unico aiuto un vecchio amico che gira per il mondo illustrando a potenti capitalisti le sue tecniche di gestione aziendale (è ovviamente l'autore) ed i suoi diretti collaboratori che si fanno convincere a tentare la folle impresa. È un passo dopo l'altro, avrà dalla sua anche i dirigenti; i sindacati («Spiegaglielo - gli suggerisce l'amico - i sindacati non sono stupidi»), gli operai. Ci riuscirà? Ovviamente sì, e riuscirà anche a rimettere in sesto il rapporto con moglie e figli: il lieto fine è assicurato.

Ma quali consigli dà l'amico-guru? In realtà nessuno. Fondamentalmente si limita a porre domande. Che, alla fine, sono le stesse che ognuno di noi vorrebbe porre ai «suoi» industriali, a partire dai loro operai. La prima, e fondamentale, è appunto: qual è l'obiettivo di una fabbrica? Domanda ovvia ma, si scopre nel romanzo, non così semplice è trovare la risposta. Alla fine si scopre: l'obiettivo è «fare soldi». Bella scoperta, si dirà: e cos'al-

tro dovrebbero fare? In realtà il povero Rogo scopre che la sua azienda, la sua fabbrica e lui stesso finiscono per fare tutt'uno. Cioè affannarsi a produrre, rispettare indicazioni e comportamenti «perché così si è sempre fatto», e alla fine ritrovarsi in crisi e con tanti operai a casa. «Producevamo troppo, e i nostri depositi sono pieni di prodotti invenduti», dice Rogo al suo amico. «E che avete fatto?». «Abbiamo licenziato una parte dei nostri operai». «E qual è stato l'effetto?». «Abbiamo risparmiato sulle spese». «Ottimo, ma avete venduto di più?». «No». «E, soprattutto, avete guadagnato di più?». «No, il deficit è aumentato». E allora, è la ovvia conclusione, che li avete licenziati a fa-

re? Mio dio quanto assomiglia questa situazione a quella di qualche grande industria di casa nostra... E che dire quando si segue, pagina dopo pagina, il nostro eroe che scopre incredibili disguidi tra i vari reparti in cui, però, gli operai lavorano a pieno ritmo? «E vi conviene? - domanda sempre il «guru» - Tu parti dal presupposto sbagliato che gli operai debbano produrre al massimo per ogni minuto della loro giornata o altrimenti sbarazzarti di loro per risparmiare». C'è un piccolo problema, suggerisce: la tua industria non si è posta il problema del «perché» devono lavorare, per quale obiettivo. Fino a concludere che si, conviene che stiano anche con le mani in mano per un po' basta che si raggiunga un obiettivo che faccia guadagnare. Così farà Rogo, e avrà ragione. Lo stesso, nemmeno a

dirlo, vale per i super-moderni robot montati in fabbrica. Non che sia sbagliato averli, ma bisogna sapere perché. E allora sempre il nostro guru chiede: «Dopo aver messo i robot le vendite sono aumentate?». «E da un anno - questa la risposta - che calano, però abbiamo risparmiato molto: al posto di ogni robot c'erano tre macchine con molti operai». La domanda finale l'immaginate da soli.

Come farà Rogo a superare gli ostacoli della sua fabbrica, ma soprattutto le resistenze dei suoi padroni, sarebbe lungo da spiegare. In sostanza facendo, fino in fondo, il «vero» mestiere di imprenditore, e alla fine farà *goal* (è questo appunto il titolo originale). Consigliamo di seguirlo nella sua scommessa, ma sin dalle prime pagine c'è una domanda che vi ronzerà in testa e non vi abbandonerà più: ce la faranno gli industriali italiani a fare *goal*? Glielo stanno chiedendo in molti, a partire dai loro operai.

INTERVISTA A MERLONI. Parla l'ex presidente di Confindustria

«Quel guru ha ragione, licenziare spesso non serve»

■ «È un libro a fumetti su cos'è un imprenditore, e riesce perfettamente a farlo capire. Mi spiego così il milione di copie vendute: specie negli Usa c'è curiosità morbosa su questi temi, basta guardare al successo strepitoso del libro di Lee Jacocca che per loro è un mito, sarebbe potuto diventare presidente della Repubblica. È qualcosa di simile a svelare i segreti degli attori». È il giudizio di Vittorio Merloni, uno che di industrie se ne intende: sessant'anni, ex presidente della Confindustria, un'impresa (gli elettrodomestici Ariston, per capirci) con il vento in poppa (1700 miliardi di fatturato nel '93 pari al 30% di crescita, impegnata nell'invasione dell'Est, Cina compresa). Gli abbiamo chiesto di commentare *L'Obiettivo* e di rispondere, per quanto può, agli interrogativi sugli imprenditori che vengono in mente leggendolo.

A partire dai robot. Il protagonista scopre che sono stati impiantati solo per «risparmiare», ma che non riescono a far produrre meglio, non hanno un obiettivo. Accade spesso?

Le racconto una storia di 40 anni fa. Io ero un giovanissimo imprenditore a Fabriano. Viene un produttore di Verdicchio di Cerreto d'Esi (buonissimo) per chiedere consiglio su un problema che lo angosciava: un suo concorrente, pur avendo gli stessi terreni, le sue cantine, gli stessi vitigni, vendeva mille volte di più. L'unica differenza - mi disse - è che lui ha il camion. Allora, concludete, io mi compro un camion e avrò lo stesso suo successo. E no, è come per i robot: averli mi porta successo? Può darsi, ma devo sapere cosa fanno, perché li ho.

È la stessa questione del libro.

Esatto. L'impresa in questione non aveva capito cosa

voleva farci.

È accaduto spesso in Italia?

Non saprei essere preciso. Però le racconto un altro episodio, ben più recente, secondo me illuminante. Nell'epoca della grande corsa all'automatizzazione a tutti i costi mi telefonò un giornalista per chiedermi quanti robot c'erano nelle mie fabbriche. Non lo so, risposi. Come? Non sa di quanti robot dispone? E no, replica, ce ne sono quanti ne servono. Ed era così. Ho avuto l'impressione che stessero facendo una specie di classifica nella quale chi aveva più robot era più bravo.

Dal robot passiamo agli uomini. C'è un passaggio che non lascia spazio ad equivoci: inutile licenziare se non serve a far più soldi. E d'accordo?

Sì, la tesi è giusta: se si licenzia con l'obiettivo sbagliato è inutile licenziare. Così come è sostanzialmente giusta la descrizione di operai che vengono fatti lavorare al massimo ma inutilmente perché producono soltanto scorte che sono enormemente costose. Non posso solo andare veloce. Sui circuiti di Formula Uno, Mansell l'ha capito dopo dieci anni di carriera: la velocità era solo un elemento per vincere. Lui era il più veloce, quando ha iniziato ad andare più piano ha vinto il campionato del mondo.

Permetta una domanda diretta: ma non le sembra che il manager Rogo lavori in qualche grande impresa italiana, la Fiat ad esempio?

Lei fa un parallelo non del tutto esatto, anche se ammetto che punti di contatto ci sono. L'obiettivo della Fiat è stata la competitività, per paura dei costi di produzione sempre crescenti. L'hanno raggiunto, solo che nel frattempo i loro prodotti erano stati trascu-



rati, non piacevano. Non c'è azienda in Europa più meccanizzata della Fiat, proprio per risparmiare sul costo del lavoro da noi troppo alto (non parlo di quanto prendono gli operai, si badi bene, perché guadagnano poco). Ma nel frattempo avevano dimenticato, direbbe il protagonista del libro, qual'era l'obiettivo. Il primo esempio di «reengineering» Fiat è la Punto, hanno lavorato con un gruppo di progettazione trasversale a tutti i loro settori, che è un po' quello che fa il protagonista nella sua fabbrica. Questo è il romanzo della «lean production». Che è sostanzialmente lavorare senza grandi pesi, in un processo integrato, per andare il più possibile vicino al cliente.

È anche il romanzo della critica alla burocrazia delle aziende: quanta ce n'è in Italia?

Meno di quanto si pensi. C'è invece tanta confusione. In Italia, cheché se ne dica, c'è molta più flessibilità che in quasi tutti i paesi concorrenti. Se solo si riuscisse a mettere un po' d'ordine otterremmo grandi successi. I lavoratori italiani, ad esempio, sono sicuramente i più adatti a lavorare per gruppi, per processi. La Germania è molto più rigida, la Francia davvero burocratizzata. Solo che, una volta che decidono, la cosa marcia tranquilla.

Nel libro c'è una frase agghiacciante: «piuttosto che cambiare, le imprese preferiscono spesso sprofondare con sicurezza». È così?

Purtroppo sì. Bisogna avere il coraggio e la tempestività di ridisegnare un'azienda alla fine di un'era. Il «tavolo» di un'azienda si regge su tre gambe: tecnologia, risorse umane, organizzazione. L'azienda del romanzo aveva molta tecnologia, niente organizzazione, risorse umane brave singolarmente ma non orientate. E dunque non funzionava. Molti non si accorgono quando bisogna cambiare radicalmente, anche le persone. Bisogna dare fiducia ai giovani. Se potessi mandare in pensione tutti quelli vicini ai cinquant'anni lo farei e, le confesso, comincio a pensare che il sessantenne Vittorio Merloni inizi ad essere di freno alla sua azienda: avrà comunque meno temerarietà di uno più giovane di me.

Il romanzo, di fatto, descrive anche la storia di una ristrutturazione. Lei come la racconterebbe?

Domanda difficile... Ha presente il romanzo di Hemingway «Il vecchio e il mare»? È più o meno lo stesso. Uno lotta contro un «pesce» fortissimo, si fa sanguinare le mani, magari riesce anche a domarlo ma poi arriva in porto e vede con disperazione che tutto, il suo lavoro è andato in fumo, l'hanno mangiato gli squali. Purtroppo nella vita di un industriale questo può accadere, ed è terribile: pensi alla battaglia di Leopoldo Pirelli per la conquista di Continental. L'ha vinta e stava per distruggere la Pirelli...

Per concludere: l'obiettivo proposto dal romanzo, alla fine, è «fare soldi». D'accordo?

È l'obiettivo giusto. Dipende come lo inseguo: se lo centro nel modo migliore creo anche lavoro e soddisfazione del cliente. E una gran fatica. Ho visto guadagnare facilmente soldi solo da imbroglioni, speculatori e tangentisti. L'industria, mi creda, è un'altra cosa. □A.Me.

ARCHIVI

di A. Me.

Il fordismo

Da allora l'operaio lavorò «in catene»

Con Ford nascono le grandi fabbriche con le catene di montaggio. Questo è l'aspetto immediatamente visibile del «fordismo». Ma la sostanza è ben più importante. Henry Ford (1863-1947) ha realizzato una vera rivoluzione. La sua intuizione: l'automobile deve costare poco (fino ad allora era un prodotto d'élite), e dunque non deve essere lavorata artigianalmente ma in serie. Siamo tra il 1908 e il 1910: nasce il «Modello T», l'auto forse più famosa della storia, il primo simbolo del consumo di massa. Cosa era cambiato rispetto all'era degli artigiani? L'operaio Ford è inchiodato al suo posto alla catena, ripete sempre la stessa funzione parcellizzata per tutte le ore di lavoro: la produttività decuplica, il prezzo crolla. L'operaio Ford è anche pagato più del doppio della media, ma Ford non vuole operai bravi (come i vecchi artigiani): nasce la standardizzazione, l'appiattimento anche salariale della classe operaia. E mentre aumentano a dismisura i profitti, viene meno il senso di appartenenza all'azienda. È il modello di produzione applicato per tutto il nostro secolo, fino alla nuova rivoluzione che arriva da Oriente.

Eiji Toyoda

Quell'umile ingegnere in visita a Detroit

È il nome più famoso del vento d'Oriente che ha sconvolto il mondo: Eiji Toyoda, ultimo rampollo a capo dell'industria di famiglia la «Toyota Motor Company». Nel 1950 il giovane Eiji compie un pellegrinaggio di tre mesi nel mastodontico stabilimento Ford di Detroit: guarda tutto e tace. Conclusione? Semplice: «Nel nostro Giappone una fabbrica simile non potremmo nemmeno pensare di costruirla». E allora? O essere sconfitti in partenza o cambiare tutto. Cambiò tutto: niente grandi investimenti, niente scorte, nessuna possibilità di accatastare (chissà dove, poi) montagne di auto venute male. In un concetto: evitare tutti gli errori e gli sprechi che aveva appuntato sul suo taccuino. In due definizioni: «qualità totale» e «produzione snella».

Le due rivoluzioni

Qualità totale e produzione snella

È una rivoluzione pari al fordismo: anch'essa ha cambiato il mondo. Ha un simbolo: i famosi pulsanti con cui si può bloccare la produzione se qualcosa non va. L'operaio giapponese ha il grande potere di fermare la catena di montaggio. Per vincere la sfida Toyota aveva bisogno di operai «intelligenti» che facessero tutto, sapessero anche aggiustare le macchine, decidessero autonomamente se qualcosa non andava, lavorassero in squadre. Fu dura, ma ci riuscì. In cambio assicurò di fatto il posto a vita, possibilità di avanzamento salariale, pochissima distanza di qualifica tra l'operaio alla catena e il suo manager. Lo sforzo collettivo fu enorme, all'inizio la catena veniva fermata in continuazione, poi sempre meno, alla fine pochissimo perché non c'erano difetti: la qualità totale? eccola qua. Ma non basta. A questa si affiancò un diverso modo di far «andare la fabbrica»: in pratica, produrre ogni giorno tante macchine quante ne richiede il mercato, così da non avere grandi giacenze. Fu dura anche questa ma poi tutto il sistema, dalla fabbrica centrale ai suoi fornitori, si adeguò. E questo era ovviamente possibile solo se la macchina che usciva risultava subito senza difetti: qualità totale più «lean production», produzione snella.

Per saperne di più

Tre libri tra curiosità e racconto tecnico

Una curiosità: «Il mio amico Edison», la biografia del grande inventore scritta da Henry Ford. È la quintessenza del mito dell'imprenditore di frontiera. Un approfondimento: «La Macchina che ha cambiato il mondo», di diversi autori del gruppo del Mit. È considerato la strada migliore per capire il passaggio tra *Fordismo* e *Toyotismo*. Un racconto vero: «Il caso New Holland». Di racconti in prima persona non ce ne sono molti. Questo sta per uscire. È la storia della unione di Fiat Geotech con Ford New Holland raccontata dai manager che l'hanno realizzata guidati dall'attuale presidente di Fiat Auto, Giorgio Garuzzo. Di grande interesse ma anche molto tecnico.