



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

DALLA PRODUZIONE DI MASSA ALLA
FABBRICA INTEGRATA. IL CASO FIAT NEL '900

FROM MASS PRODUCTION TO THE INTEGRATED FACTORY.
THE FIAT CASE IN THE 20TH CENTURY

Relatore:

Prof. Roberto Giulianelli

Tesi di Laurea di:

Alessandro Canonici

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I-IL FORDISMO	5
1.1 Gli Stati Uniti tra Ottocento e Novecento	5
1.2 Il taylorismo	8
1.3 La filosofia di Ford	12
1.4 Il fordismo	15
1.5 Il taylorismo-fordismo: la lettura di Gramsci	20
CAPITOLO II-IL TOYOTISMO	26
2.1 Toyota e lean production	26
2.2 La filosofia del kaizen	29
2.3 Just in time e jidoka	31
2.4 Muda	35
2.5 Kanban	39
2.6 Il confronto con il fordismo	44
2.6.1 Il caso NUMMI	46
CAPITOLO III-IL CASO FIAT: COME FORDISMO E TOYOTISMO HANNO INFLUENZATO L’AZIENDA TORINESE	52

3.1 L'ascesa della Fiat	52
3.2 Lo stabilimento di Mirafiori	55
3.3 Lo stabilimento di Melfi	74
CONCLUSIONI	94
BIBLIOGRAFIA	96
SITOGRAFIA	98

INTRODUZIONE

Questa tesi vuole mostrare come i due principali modelli di produzione industriale che si svilupparono nel corso del Novecento abbiano influenzato una delle più grandi aziende italiane, la Fiat. L'obiettivo è quello di capire quanto e come questi modelli abbiano condizionato la produzione in alcuni impianti Fiat nel corso della sua storia.

La tesi è composta da tre capitoli. Nel primo capitolo si farà un'analisi del contesto socioeconomico statunitense tra Ottocento e Novecento all'interno del quale sono nate le teorie tayloriste. Ci si concentra quindi sul fordismo, in particolare sulla sua filosofia, sui suoi punti forti e sui suoi difetti. Nel secondo capitolo si passerà ad introdurre il toyotismo ed i suoi principali elementi per poi andare a fare un confronto con il fordismo. Nel terzo capitolo saranno ripercorsi i punti fondamentali della storia della Fiat concentrandosi principalmente su due impianti di produzione: l'impianto di produzione Mirafiori, a matrice fordista, e quello di Melfi, a matrice toyotista.

CAPITOLO I

IL FORDISMO

1.1 Gli Stati Uniti tra Ottocento e Novecento

Nel 1790 gli Stati Uniti contavano poco meno di 4.000.000 di abitanti sparsi su un'enorme superficie. La maggior parte di attività di manifattura nelle piccole comunità veniva svolta artigianalmente con una rudimentale divisione del lavoro ed una grande quantità di produttori locali di merci destinate a piccoli mercati. Nello stesso periodo l'Inghilterra era nel pieno della Rivoluzione industriale e stava per compiere il gran balzo in avanti nella produzione.

Il primo fattore che contribuì a questa rivoluzione per l'Inghilterra fu la presenza di una vasta quantità di individui privi di qualsiasi sostentamento, potenziale manodopera a basso costo. Questi sarebbero andati a rinforzare il numero del proletariato di fabbrica che avrebbero poi permesso al capitalismo industriale inglese di compiere il cambiamento radicale nel modo di produrre. Ciò non era possibile negli Stati Uniti per il migliore tenore di vita della popolazione e per la

presenza di un vasto territorio con una bassa densità demografica rispetto all'Inghilterra.¹

Il secondo fattore che contribuì alla Rivoluzione industriale fu il cambiamento del modo di produrre dovuto alla divisione del lavoro e di conseguenza alla sua specializzazione. Come teorizzato da Adam Smith, se si divideva il ciclo di produzione completo in tante operazioni affidando ad ognuna di esse un operaio diverso, si otteneva una produttività totale più alta. Smith notò questo in una piccola manifattura che produceva spilli: questi dieci operai tra tutti riuscivano a produrre 48000 spilli al giorno, ognuno compendo soltanto due/tre operazioni distinte del ciclo di produzione. Al contrario se avessero lavorato senza addestramento in modo indipendente non avrebbero potuto fabbricare neanche venti spilli ciascuno. Questo aumento di produttività in particolare era dovuto all'aumento di destrezza di ogni operaio nello svolgere le attività a lui assegnate, al risparmio di tempo che l'operaio avrebbe perso se fosse passato da un'operazione all'altra ed all'invenzione di un gran numero di macchine che semplificavano il lavoro permettendo ad un solo operaio di fare il lavoro che in precedenza sarebbe toccato a molti. Questo si doveva, in parte, proprio alla divisione del lavoro in quanto se tutta l'attenzione della mente di un lavoratore era indirizzata in un unico scopo, era molto probabile che si scoprivano metodi più semplici e rapidi per raggiungerlo ed è così che gran

¹ *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello "scientific management" e della catena di montaggio*, a cura di P. Di Nicola, Ediesse, Roma, 2015, p. 14.

parte delle macchine di cui si fa uso nelle manifatture furono in origine invenzioni di comuni operai.²

Stava per delinearsi un inizio della produzione di massa industriale. Era ancora un sistema di produzione di massa “primitivo” dove i capireparto spingevano gli operai e li mettevano sotto pressione per aumentarne la velocità di produzione, non studiato nei minimi dettagli come quello che vedremo negli anni a venire negli Stati Uniti con Ford.

Tra l'Ottocento e il Novecento gli Stati Uniti furono meta di numerose migrazioni interne dalle campagne alle città e di immigrazioni sia dal Nord Europa (immigrati prevalentemente composti da operai specializzati) sia dal Sud ed Est Europa (immigrati prevalentemente composti da operai senza qualifica). Mentre l'arrivo dei primi aveva permesso la nascita dell'industria, i secondi erano una massa sociale instabile pronta ad accettare qualsiasi condizione di lavoro venisse loro offerta, anche con salari più bassi. Ad una prima fase caratterizzata da piccoli insediamenti manifatturieri, seguì quella della grande industria, caratterizzata da un uso intensivo delle macchine utensili che assumevano le funzioni centrali e facendo subentrare, nel cosiddetto *factory sistem*, una tendenza al livellamento dei lavori da compiersi dagli addetti ai macchinari.³

² A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton Editori, Roma 2011, pp. 68-70.

³ *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello “scientific management” e della catena di montaggio*, a cura di P. Di Nicola, Ediesse, Roma 2015, pp. 19-20.

Le ferrovie furono senza dubbio il settore trainante dell'economia statunitense. Nel 1840 l'America del Nord era percorsa da 3000 miglia di tratti ferroviari. Dieci anni dopo l'estensione si era triplicata e la crescita si mantenne altissima anche negli anni seguenti (oltre il 700% nel periodo 1860-1910). Il fattore che portò ad accelerare questo processo fu la guerra civile, mentre la caratteristica principale di questa produzione era la standardizzazione dei pezzi lavorati. La guerra richiese la produzione in serie di armi, munizioni, uniformi. I rifornimenti vennero assicurati per mezzo di vagoni ferroviari ciò indusse uno sforzo produttivo in questo settore enorme secondo solo a quello dell'industria degli armamenti. ⁴

1.2 Il taylorismo

L'organizzazione tayloristica del lavoro, ideata da Frederick Winslow Taylor, rappresentò un notevole salto di qualità dell'attività industriale. Essa si basava su un'analisi del processo lavorativo estremamente rigorosa e su di un modello di funzionamento adatto alle risorse ed alla cultura industriale del tempo.⁵

Taylor nacque a Germantown nel 1856. Egli cominciò l'università di Harvard che dovette però abbandonare per la salute cagionevole. Divenne quindi operaio alla

⁴ *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello "scientific management" e della catena di montaggio*, a cura di P. Di Nicola, Ediesse, Roma 2015, p. 21.22

⁵ M. Magnabosco, *Fordismo, Toyotismo, Fabbrica Integrata*, 1997, p.8.

Midvale Steel Company, dove entrò in contatto per la prima volta con l'ambiente duro della fabbrica. Nel 1883 riuscì a laurearsi in ingegneria meccanica grazie ai corsi serali e l'anno divenne sempre a Midvale capo ingegnere. Lasciò il posto nel 1890 quando divenne general manager della Manufacturing Investment Company.⁶ Ricoprì quindi tutti i ruoli della fabbrica e visse la fabbrica in tutte le sue sfaccettature, accorgendosi che non c'era rigore scientifico nell'industria dell'epoca e questa mancanza andava superata. Era dell'idea che conducendo un'analisi scientifica del lavoro, migliorando le performance di lavoratori e macchine, la produzione sarebbe aumentata. Il nucleo alla base della sua teoria dello *scientific management* era che l'attività umana potesse essere misurata, analizzata e controllata. Per fare ciò era necessario un cambiamento non solo del modo di produrre ma dell'intera struttura organizzativa aziendale. Taylor basò la sua teoria su quattro principi:

- studio scientifico dei migliori metodi di lavoro
- selezione ed addestramento scientifico della manodopera
- instaurazione di rapporti di stima e collaborazione tra direzione e manodopera
- distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.

⁶ <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>, 25/07/23.

Taylor non conosceva la giusta formula per raggiungere la giusta produzione giornaliera ma riteneva andasse interrotta la pratica del *soldiering*: secondo Taylor, i lavoratori “battevano la fiacca” in parte a causa della naturale infingardaggine degli uomini” in parte “con il deliberato intento di non far conoscere all’imprenditore il tempo esatto in cui il lavoro potrebbe venire eseguito”.⁷ Taylor andò quindi ad indagare quali fossero i metodi usati dai capisquadra per accelerare il lavoro degli operai: minacce di licenziamento, ammonimenti verbali e tagli delle tariffe a cottimo, arrivando a conclusione che queste ultime erano le maggiori responsabili della pratica del *soldiering*. L’operaio pagato a cottimo, infatti, limitava la produzione in modo sistemico: data la paga per un certo numero di pezzi, qualora egli fosse in grado di produrne di più, dopo un iniziale miglioramento della retribuzione la direzione attuerebbe il taglio del cottimo, per cui alla stessa paga di prima corrispondeva un numero maggiore di pezzi da dover produrre. Egli cambiò metodo di pagamento adottando il cosiddetto cottimo differenziale: se un operaio avesse svolto il compito nel tempo prestabilito gli sarebbe stato affidato un alto tasso di cottimo, se avesse fallito la paga sarebbe stata abbassata. Per Taylor ciò avrebbe in poco tempo aumentato la qualità della manodopera, escludendo gli uomini pigri dall’azienda. Inoltre, un aumento dei salari avrebbe limitato la chiusura delle fabbriche, particolarmente diffusa in quel periodo dato che secondo Taylor,

⁷ F.W.Taylor, *L’organizzazione scientifica del lavoro*, Edizioni di comunità, Milano, 1952, p.161.

sarebbe stato sufficiente offrire ai lavoratori una paga maggiore per evitare questa pratica.

Ciò non funzionò a pieno, in quanto andava contro l'intera filosofia di un tasso standard per ogni lavoro risultando inaccettabile per i sindacati. Quindi Taylor cominciò ad elaborare il suo nuovo sistema. Era convinto che gli operai non lavorassero abbastanza, ma l'aumento del ritmo non era un discorso facile da affrontare. Taylor, sicuro che fosse possibile arrivare alla determinazione quantitativa di un corretto ritmo di lavoro, elaborò il suo metodo basandosi sull'analisi del lavoro e sullo studio dei tempi che divennero il "naturale fondamento" dello *scientific management* secondo la supposizione di "un unico modo migliore" per eseguire le operazioni ("*one best way*"). Prima suddivise ogni attività in specifiche operazioni, ognuna delle quali rappresentava un'unità e la cui somma costituiva il lavoro totale, per capire quali operazioni fossero essenziali e quali superflue. Una volta che il lavoro era stato analizzato e scomposto, tutte le operazioni venivano cronometrate, calcolando così il tempo totale del lavoro. Al tempo totale venivano poi aggiunte alcune percentuali di tempo per ottenere lo standard o il task time del lavoro. I soli fattori rilevanti in questo metodo erano quelli meccanici, non dando nessuna rilevanza a fattori di tipo psicologico o sociale. Tutto ciò portava ad una dequalificazione del lavoro di mestiere, ma dall'altra parte provvedeva a creare una larga fascia di addetti macchina, cioè operai semi-

qualificati capaci di controllare le macchine. Anche per l'assegnazione dei lavori si dovevano seguire dei criteri scientifici: "ogni uomo è di prima categoria per qualche genere di lavoro", affermava Taylor. Il tutto tenendo presente che il ruolo del lavoratore doveva essere passivo, un auto-sufficiente servo della macchina: c'era appunto solo *one best way* da seguire, quella dell'agire scientifico. A livello intermedio della divisione del lavoro erano stabilite un'analisi dettagliata delle procedure lavorative e la ricerca di tecniche migliorative affidate ai tecnici, mentre al livello più alto c'era la dirigenza che non doveva essere chiamata in causa, se non in casi eccezionali, perché già impegnata nella definizione delle strategie aziendali. Quella teorizzata era una vera e propria riorganizzazione dei processi produttivi e proprio negli anni successivi alla rivoluzione industriale. Una produzione di massa centrata su grandi volumi, standardizzazione, indifferenziazione del fattore lavoro che si era inserito nelle industrie grazie al fordismo, l'applicazione pratica di queste logiche nelle fabbriche di Ford.⁸

1.3 La filosofia di Ford

Henry Ford nacque il 30 luglio 1863 in una fattoria del Michigan. Già da ragazzo si rese conto che il lavoro agricolo era troppo faticoso e che questo poteva essere

⁸ M. Magnabosco, *Fordismo, Toyotismo, Fabbrica Integrata*, 1997, p.8.

svolto in condizioni migliori e ciò lo portò a studiare meccanica per la necessità di creare una macchina per i campi che togliesse un po' di fatica a braccianti e contadini.

Avviò così la produzione di un trattore nella sua officina situata nella fattoria, ma nel mentre si accorse che la gente non era tanto interessata a qualcosa che svolgeva il lavoro al suo posto ma piuttosto a qualcosa che viaggiasse su strada: nel 1892 completò così la sua prima automobile. Cominciò così la sua attività di produzione di automobile parallelamente al suo lavoro in una compagnia elettrica, la Edison. Continuò fino al 1899 quando gli offrirono la generale sovrintendenza della compagnia alla condizione che egli avrebbe smesso i suoi lavori sui motori: di fronte alla scelta tra il suo lavoro e l'automobile, Ford scelse l'automobile e si licenziò.

All'inizio quasi nessuno pensava che l'industria automobilistica potesse diventare uno dei settori industriali più grandi negli Stati Uniti. Il primo tentativo fu la Detroit Automobile Company, ma fallì circa 18 mesi dopo. Nel frattempo, progettò e costruì diverse auto da corsa e nel 1901 fondò la sua seconda impresa automobilistica, la Henry Ford Company (che sarebbe poi diventata la Cadillac Motor Car Company), ma la lasciò all'inizio del 1902. Decise quindi di affittare un capannone all'81 di Park Place, sempre a Detroit, per continuare i suoi esperimenti

e capire quale dovesse essere il suo business. Il 16 giugno 1903, Henry e altri 12 investirono \$ 28.000 e crearono la Ford Motor Company.⁹

La strategia di Ford poggiava sui seguenti pilastri:

-produrre una quantità sempre crescente di merce e della migliore qualità possibile, fabbricarla nel miglior modo e più economico ed imporla al mercato

-tendere sempre ad una qualità più alta e prezzi più bassi, grazie ad una drastica riduzione dei costi di produzione

-aumentare le paghe gradualmente

-perfezionare il prodotto

Per lui si raggruppano in una sola parola questi principi, cioè, “servizio”. Egli inoltre privilegiò spesso gli affari reali, scagliandosi spesso contro gli speculatori e gli uomini di borsa. Per lui speculando su cose già prodotte tutti perdono e nessuno guadagna, poiché prosperità e progresso risiedevano nelle cose ancora da fare. Nulla in commercio doveva essere dato per scontato: se si lasciava che un affare andasse per la sua strada poiché i prodotti venivano comprati e non si fa alcun tentativo di migliorare il prodotto o il metodo di fabbricazione o di abbassare il prezzo, si poteva arrivare a non avere più compratori.¹⁰

⁹ <https://corporate.ford.com/articles/history/henry-ford-biography.html>, 25/07/23.

¹⁰ H. Ford, *Perché questa crisi mondiale?*, Val. Bompiani & C., Milano, 1931., pp.2-4.

1.4 Il fordismo

Il metodo allora usato era ancora quello della produzione su ordinazione. Ford decise di puntare sulla standardizzazione e di affidarsi per la distribuzione a degli agenti selezionati in grado di potere gestire una propria agenzia e organizzati secondo il modello del franchising.

Dopo una serie di modelli sperimentali arrivò al modello T con cui iniziò la vera produzione in serie. Questo era caratterizzato da:

- qualità del materiale
- semplicità di funzionamento
- sufficiente potenza
- affidabilità
- leggerezza
- controllo della velocità¹¹.

Nel 1909 Ford annunciò che avrebbe prodotto solo quel modello e che la carrozzeria sarebbe stata la stessa per tutte le vetture affermando: “Ogni cliente può volere la

¹¹ H. Ford, *Ford on Management: harnessing the American spirit*, Basil Blackwell Ltd., Oxford, 1991, p. 56.

macchina del colore che preferisce purché sia nero”. L’obiettivo era trasformare l’auto da bene di lusso a bene di massa. Un’auto standardizzata, a un prezzo così basso che qualsiasi uomo con un buon stipendio fosse in grado di possedere.

Ford mise in atto i principi tayloristici della parcellizzazione del movimento degli operai attraverso la catena di montaggio. Principi di Taylor che senza Ford sarebbero probabilmente rimasti solo teoria. La catena di montaggio era ciò che trasformò la teoria di Taylor in pratica. Questa idea venne a Ford osservando a Chicago l’industria delle carni in scatola. Nella catena di montaggio di Ford gli uomini dovevano essere collocati secondo le operazioni da svolgere ad una distanza ragionevole l’uno dall’altro e dovevano usare carrelli trasportatori per trasportare i pezzi da una postazione all’altra. Tutto ciò portava ad una riduzione di movimenti e di pensiero dell’operaio che doveva essere il più veloce possibile. Per l’attribuzione dei compiti egli ricorse al principio dell’“uomo giusto al posto giusto” assecondando le inclinazioni degli operai. Il risultato fu una fabbrica che produceva in massa muovendosi all’unisono.¹²

Secondo Ford, il timore legato alla super produzione da parte dell’operaio era che, se si fosse prodotto più di quanto avrebbe comparato il pubblico, egli sarebbe restato senza impiego finché tutta la merce prodotta non sarebbe stata assorbita; il

¹² *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello “scientific management” e della catena di montaggio*, a cura di P. Di Nicola, Ediesse, Roma 2015, pp. 50-55.

datore di lavoro invece temeva che le merci non vendute gli sarebbero rimaste in magazzino e che sarebbe stato costretto poi a venderle in perdita. Per Ford in nessun periodo le persone avevano dimostrato di non voler maggiore quantità di merci. Egli affermò: “Il pessimista che vede le cose andare a pezzi non è preda dell’errore; riferisce esattamente ciò che vede nella realtà. L’ottimista che vede le cose librarsi verso la perfezione è un informatore ugualmente buono: vede ciò che dice di vedere. Ma né l’uno né l’altro scorge l’intero quadro. Il racconto di ciò che vedono è vero ma non è comprensivo.”¹³

L’altra questione che si rivelò essere una delle chiavi del successo era la questione salari. Ford utilizzò la politica dei salari elevati per assicurarsi che ai suoi operai e alle loro famiglie non mancasse nulla di materiale e che si sentissero soci della fabbrica per cui lavoravano. E soprattutto, in questo modo, gli stessi operai potevano permettersi di acquistare il modello T da loro prodotto e ciò permise alla Ford di raggiungere i grandi livelli di produzione e di vendita.¹⁴ Non esiste un livello naturale dei salari, proprio come non esiste un livello naturale dei profitti. Per Ford non andavano date comunque paghe troppe basse, in quanto era una limitazione per il mercato interno perché il tenore di vita si sarebbe limitato poi al consumo necessario. Inoltre, le paghe basse avrebbero reso le merci costose in

¹³ H. Ford, *Perché questa crisi mondiale?*, Val. Bompiani & C., Milano, 1931., pp.22-25.

¹⁴ *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello “scientific management” e della catena di montaggio*, a cura di P. Di Nicola, Ediesse, Roma 2015, p. 55.

quanto un datore di lavoro poteva avere quanti uomini desiderava in questo modo e era incline a limitare le spese per macchinari e nuovi disegni, perché costavano troppo rispetto alle basse paghe. Quindi, produrre merci superate a bassi prezzi avrebbe limitato il mercato interno. Egli sosteneva che l'unica politica efficace in tema salari era quella che puntava a paghe più alte, costi più bassi e prezzi più bassi. Anche se le paghe erano costi di produzione, inoltre, la via per abbassare questi ultimi era da trovare nell'intelligente uso di energia e macchinari e dal tenere in equilibrio i diversi settori degli affari. Specificò Ford che il rapporto tra datore e prestatore di lavoro non aveva nulla a che vedere con il vassallaggio, ma non doveva essere neanche di natura sentimentale in quanto come primo scopo l'azienda doveva mettere il pubblico, non i dipendenti o gli azionisti.¹⁵

Aumentando la produzione a buon mercato furono creati nuovi impieghi. Grazie alle macchine, la Ford arrivò a 5 giorni lavorativi con 8 ore l'uno. Le persone con gli orari di prima non avrebbero avuto il tempo di godersi le merci prodotte, come proprio l'automobile. Inoltre, il consumo aumentato di merci richiedeva una produzione di merci maggiore, quindi più lavoro e di conseguenza profitti e salari più alti.

Ai tempi in cui i macchinari dovevano essere azionati dal vapore, i cavi e le cinghie erano gli unici mezzi di trasmissione della potenza. Ciò significava che le fabbriche

¹⁵ H. Ford, *Perché questa crisi mondiale?*, Val. Bompiani & C., Milano, 1931, p. 48.

dovevano essere situate nelle immediate vicinanze dello stabilimento, o sulla riva del torrente da cui si ricavava l'energia. La tendenza naturale era che l'industria si raggruppasse attorno a grandi fonti di risorse. Fu così realizzata la centralizzazione, e subito dopo la produzione quantitativa. La sola idea della produzione in quantità era un grande passo avanti, ma il suo compimento era ostacolato dalla condizione stessa che l'aveva generata. Fintanto che la centralizzazione era necessaria, fintanto che la manifattura poteva essere svolta solo da un numero limitato di fabbricati che potevano concentrarsi attorno alle varie fonti di risorse, la produzione in quantità sulla scala attuale era impossibile.

Poi fu scoperta l'elettricità, con cui era possibile trasmettere energia su grandi distanze via cavo. L'energia poteva essere generata in un punto e inviata a un numero qualsiasi di fabbriche in tutto il paese e così il vincolo del luogo d'impianto fu superato. La trasmissione a cinghia fu interamente soppiantata dalle macchine a trazione elettrica, il che riduceva i rischi di infortuni e il fastidio di ruote e cinghie che volteggiavano in alto. I forni, la maggior parte dei quali erano riscaldati elettricamente, erano costruiti e isolati in modo tale che gli uomini vi lavoravano senza disagio.¹⁶

¹⁶ H. Ford, *Ford on Management: harnessing the American spirit*, Basil Blackwell Ltd., Oxford, 1991, pp. 106-107.

1.5 Il taylorismo-fordismo: la lettura di Gramsci

Una delle maggiori critiche al fordismo era che Ford avrebbe in questo modo derubato gli operai del saper fare, meccanizzandoli, automatizzandoli e rendendo le conoscenze maturate nei precedenti lavori inutili. Il taylorismo-fordismo in questo senso aveva tolto agli operai l'autonomia e l'autodeterminazione escludendoli dall'incidere sull'azienda e rendendo di fatto il lavoro ancora più duro e penoso. In realtà, come affermato anche da Gramsci: "Taylor esprime con cinismo brutale il fine della società americana: sviluppare nel lavoratore al massimo grado gli atteggiamenti macchinali e automatici, spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoratore professionale qualificato che domandava una certa partecipazione attiva dell'intelligenza, della fantasia, dell'iniziativa del lavoratore e ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico macchinale. Ma in realtà non si tratta di novità originali: si tratta solo della fase più recente di un lungo processo che si è iniziato col nascere dello stesso industrialismo, fase che è solo più intensa delle precedenti e si manifesta in forme più brutali, ma che essa pure verrà superata con la creazione di un nuovo nesso psico-fisico di un tipo differente da quelli precedenti ed indubbiamente di un tipo superiore".¹⁷ Quelle abilità manuali che permettevano al lavoratore di esprimersi a suo modo, furono erose. Non tanto le specifiche capacità

¹⁷ A. Gramsci, *I Quaderni del carcere*, Edizione Kindle, 2021, p.925.

professionali, che avrebbero comunque subito dei riassetti con il progresso tecnologico, ma adattarsi a quel lavoro che rimaneva più congeniale all'operaio date le sue attitudini fisiche e mentali ha fatto sì che il proprio lavoro venisse percepito come una condanna. Venne costruito l'uomo macchina, privo di movimenti che non fossero finalizzati alla massima produzione ed il gesto perdeva la sua individualità perché plasmato dai tecnici che studiavano come risparmiare tempo.

Per Gramsci sperare, come fece Taylor, che l'operaio in nome dell'efficienza produttiva e del progresso avrebbe accettato una mansione che lo mortificava, alla lunga era solo un'illusione non comprendendo, né Taylor né gli studiosi dell'epoca, che l'organizzazione del lavoro così proposta apriva un nuovo scenario di lotta di classe. Ben presto l'operaio trovò nuovi metodi per combattere il ritmo del nastro trasportatore. Come mostrò Charlie Chaplin in *Tempi Moderni*, il segreto era non seguire il ritmo dei pezzi: ogni tre pezzi ne saltava uno, finché la direzione non si convinceva a ridurre la velocità. Gli alti salari spesso non erano sufficienti per controbilanciare la fatica fisica e mentale a cui erano sottoposti gli operai: molti se andavano e chi non poteva andarsene sviluppava un sentimento di disaffezione verso il luogo di lavoro.

Uno dei maggiori effetti del taylorismo sul lavoro era il completo trasferimento di tutte le conoscenze tecniche nelle mani degli imprenditori. Questo accentramento delle conoscenze permetteva l'utilizzo di operai senza abilità, che non avevano

conoscenze pregresse da perdere e che potevano essere addestrati a svolgere una mansione in una giornata.

Il fatto che quindi i lavoratori spesso non avevano avuto altre esperienze, portò la classe lavoratrice a privarsi di quella coscienza storica riguardante quello che prima i lavoratori rappresentavano nelle fabbriche. Attratti dai robusti salari, non si rendevano conto dei ritmi massacranti imposti dalla catena di montaggio. Se prima i lavoratori provavano un sentimento di amore e odio verso il proprio lavoro, ora cominciano a provare una sorta di apatia, con il lavoratore che non era più interessato alla mansione in sé per sé ma solo a svolgere il suo lavoro con la minor fatica possibile.

Ma il danno principale era probabilmente quello di aver reso impossibile l'autonomia motoria: aver negato l'adattamento del ritmo alla singola persona. I lavoratori dovevano svolgere una mansione connessa con il resto del ciclo lavorativo, parcellizzata e la cui gestualità veniva plasmata lontano da loro.

Americanismo e fordismo risultavano dalla necessità di giungere dal vecchio individualismo all'economia programmatica. Da alcune resistenze che trovava questo processo nascevano per Gramsci una serie di problemi:

-sostituzione dell'attuale ceto plutocratico di un nuovo meccanismo di accumulazione e distribuzione del capitale industriale fondato immediatamente sulla produzione industriale

-questione sessuale

-questione se l'americanismo possa costituire un'epoca storica, se cioè possa determinare uno svolgimento graduale del tipo delle rivoluzioni passive proprie del secolo scorso o se rappresenta solo l'accumularsi di elementi destinati ad un'esplosione

-questione della razionalizzazione della composizione demografica europea

-questione se il punto di partenza deve avvenire all'interno del mondo industriale o possa avvenire all'esterno (con un'armatura giuridica per esempio)

-questione degli alti salari pagati dall'industria fordizzata e razionalizzata

-fordismo come punto estremo dal processo di tentativi successivi da parte dell'industria di superare la legge tendenziale della caduta di saggi di profitto

-psicanalisi come espressione dell'aumentata coercizione morale esercitata dall'apparato statale e sociale sui singoli individui

-il Rotay club e la Massoneria

Secondo Gramsci, in Europa il vecchio ceto plutocratico voleva coinvolgere il nuovo e moderno modo di produrre di Ford con la vecchia struttura sociale demografica europea, trovando resistenze intellettuali e morali. L'Europa voleva avere tutti i benefici prodotti dal fordismo nel potere di concorrenza pur

mantenendo il suo esercito di parassiti che divorando masse ingenti di plusvalore, aggravava i costi iniziali e deprivava il potere di concorrenza al mercato internazionale. L'americanismo partiva da una condizionale che in America esisteva naturalmente ossia una "composizione demografica razionale" e consisteva che non esistevano classi numerose senza una funzione essenziale nel mondo produttivo. In Europa invece esistevano classi simili create dalla ricchezza e dalla complessità della storia passata. La media e la piccola proprietà terriera non erano in mano a contadini coltivatori, ma a borghesi e che questa terra viene data a mezzadria primitiva o in enfiteusi; esisteva così un volume enorme di piccola e media borghesia che aveva creato la figura del "produttore di risparmio", cioè di uno strato di popolazione, passivo economicamente, che dal lavoro primitivo di un determinato numero di contadini traeva non solo il proprio sostentamento ma riusciva anche a risparmiare.¹⁸

Continuava poi il letterato sardo sostenendo che un'altra sorgente di parassitismo assoluto era stata l'amministrazione dello Stato: un decimo della popolazione viveva sul bilancio statale (enormi pensioni fin da giovani). In America trasporto e commercio erano un'attività legata alla produzione. "La storia dell'industrialismo è sempre stata una continua lotta contro l'elemento animalità dell'uomo, un processo ininterrotto, spesso doloroso e sanguinoso, di soggiogamento degli istinti

¹⁸ A. Gramsci, *Americanismo e Fordismo*, Universale Economica, Milano, 1950, pp.17-22.

(naturali, cioè animaleschi e primitivi) a sempre nuove, più complesse e rigide norme e abitudini di ordine, di esattezza, di precisione che rendano possibili le forme sempre più complesse e rigide di vita collettiva che sono la conseguenza necessaria dello sviluppo dell'industrialismo".¹⁹ Anche gli istinti animaleschi che erano da superare in realtà furono un progresso notevole su quelli anteriori (passaggio da vita nomade a vita stanziale e agricola) con le prime forme di schiavitù della gleba e del mestiere ecc.

Col passare degli anni, nonostante le modifiche per modernizzarlo, il modello di Taylor diventò progressivamente inadeguato di fronte ai nuovi scenari di business e alle nuove dinamiche sociali e culturali. Tra i fattori che spinsero al superamento di questo modello c'erano la scarsa reattività di fronte ad un mercato mutevole e dinamico, lenti processi decisionali, scissione netta tra chi eseguiva e chi decideva e un'inadeguatezza verso una richiesta di qualità sempre crescente.²⁰

¹⁹ A. Gramsci, *I Quaderni del carcere*, Edizione Kindle, 2021, p.922.

²⁰ M. Magnabosco, *Fordismo, Toyotismo, Fabbrica Integrata*, Centro studi P. Calamandrei, Jesi, 1997, p.8.

CAPITOLO II

IL TOYOTISMO

2.1 Toyota e lean production

Dopo la Seconda guerra mondiale, la Toyota era ancora molto indietro rispetto alle grandi case americane: nel 1950 produceva poco più di 10.000 autoveicoli contro i 4 milioni di auto della General Motors e i 2 milioni della Ford. Tuttavia, nel 1983 la Toyota Motor Company arrivò a produrre poco più di 3 milioni di auto con 58 mila dipendenti. Nello stesso anno alla General Motors occorrevano 463 mila dipendenti per produrre 5 milioni di auto, alla Ford 163 mila dipendenti per produrne 2,5 milioni ed alla Chrysler 140 mila per produrne 1 milione. Quali furono le cause di un simile aumento di produzione e, prima ancora, di produttività?

Toyota è chiamata la più giapponese delle compagnie di auto giapponesi. La sua sede è situata nella regione insulare di Nagoya vicino Tokyo. Per molti anni la sua forza lavoro fu composta largamente da lavoratori agricoli. La famiglia Toyoda partì prima dal settore delle macchine tessili, sviluppandosi nel corso del secolo nella costruzione di telai. Solo alla fine degli anni '30, sollecitata anche dal governo, passò all'industria dei veicoli a motori, specializzandosi nei camion militari. Fu

dopo la guerra che i Toyoda decisero di cominciare a produrre auto e camion commerciali in larga scala. Incontrarono, però, diversi problemi:

- un mercato domestico piccolo e con una richiesta di una vasta gamma di veicoli

- la forza lavoro giapponese non voleva essere trattata come una variabile di costo o come una parte intercambiabile

- l'economia giapponese, devastata dalla guerra, aveva bisogno di capitali esteri, per avere accesso alle tecnologie di produzione occidentali

- il mondo era già saturo di produttori di autoveicoli che volevano espandersi in Giappone e difendere i propri mercati dalle esportazioni giapponesi.

Questo ultimo fu un aspetto chiave per Toyota e per gli altri entranti nel settore delle industrie della auto giapponesi, in quanto il governo giapponese proibì investimenti stranieri diretti nell'industria automobilistica giapponese. Ciò permise a Toyota di guadagnarsi un suo spazio all'interno del settore. Agli inizi degli anni '50, il ministero giapponese dell'industria e del commercio internazionale (MITI) propose una serie di piani per unire le dodici aziende di auto giapponesi in due o tre aziende più grandi, che dovevano specializzarsi in auto di differente grandezza per evitare un'eccessiva competizione domestica. Il governo credeva che la grande scala produttiva fosse l'unico modo per essere competitivi nel settore e competere con le tre grandi aziende di auto americane. Toyota, Nissan e le altre compagnie si

opposero al MITI e decisero di impostarsi come produttori di auto a tutto tondo con una grande varietà di nuovi modelli.²¹

Già in un articolo del 1936, “Toyota to the present”, Kiichiro Toyoda aveva affermato che in Toyota dovevano apprendere le tecniche di produzione di massa americane ma non dovevano copiarle così come sono. Al contrario dovevano utilizzare la loro ricerca e creatività per sviluppare un metodo di produzione che sia adatto alla situazione del Giappone.²² Il punto di partenza del sistema produttivo Toyota fu quindi il riconoscimento delle caratteristiche distintive del Giappone. Il primo tratto distintivo era che il Giappone era carente di risorse materiali e le doveva quindi importare in grande misura. Per questo si trovava spesso in una situazione svantaggiata con gli altri Paesi in termini di costo di materie prime. La seconda caratteristica giapponese era un’attitudine al lavoro differente da quella americana ed europea che si collegava alle profonde radici storico-culturali il cui punto d’incontro era una “società materna” che preveniva il disadattamento e comprimeva la leadership individuale. Così, fattori come i sindacati d’azienda, gli impieghi a vita, l’opportunità per gli operai di essere promossi in posizioni

²¹ J.P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, *The machine that changed the world*, Free Press, New York, 1990, pp. 48-49.

²² T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp. 114-120

manageriali e l'assenza di barriera tra operai di officina e impiegati di staff e manageriali portarono un senso di coesione e unità tra azienda e lavoratori.²³

2.2 La filosofia del kaizen

La fabbrica a cui ambisce la Toyota era la fabbrica integrata, cioè la cosiddetta fabbrica "a sei zeri": zero stock (cioè zero scorte), zero difetti, zero conflitto, zero tempi morti di produzione, zero tempi di attesa per il cliente ed infine zero cartacce (cioè zero burocrazie inutili).²⁴

Fu grazie Taiichi Ohno che Toyota fece il salto di qualità. Ohno nacque nel 1912 e dedicò quasi tutta la sua vita al servizio della famiglia Toyoda: all'inizio come impiegato nella società produttrice di telai, dal 1939 nel ramo automobilistico dove arrivò a diventare membro del consiglio esecutivo della Compagnia. Egli, dopo diversi viaggi negli USA, rimase colpito negativamente dal modello fordista, in particolare dal fatto che la catena di montaggio era piena di *muda* (sprechi). Egli rimase invece colpito favorevolmente dal modello di una catena di negozi, i Piggly Wiggy, caratterizzati da un particolare modo di allestire un percorso obbligato lungo il quale dei prodotti posti sulle mensole potevano essere prelevati e poi pagati

²³ M. Magnabosco, *Fordismo, Toyotismo, Fabbrica Integrata*, Centro studi P. Calamandrei, Jesi, 1997, pp. 12-13.

²⁴ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp. XIII-XVI.

all'uscita (il classico modello dei supermercati) e decise di trapiantare tale principio nella produzione Toyota, cominciando a regolare la produzione in base alle richieste dei clienti.²⁵

Fu superato così l'approccio aprioristico e rigido dello *scientific management* con la filosofia orientale del *kaizen*, che si poteva identificare con il miglioramento continuo. Miglioramento continuo che non era da intendere come un processo destinato a portare da una condizione iniziale A ad una condizione migliore B e poi ad una ancora migliore C e così via, ma piuttosto come uno stato, la cui natura stessa era costituita dal cambiamento migliorativo. Un'unica condizione che oltrepassava i concetti di percorso e di conseguimento per identificarsi come uno stato dinamico in cui il procedere era l'unico stato di cui si ha coscienza. Non una scala fatta di gradini, rampe e pianerottoli, ma un unico piano inclinato. Lo standard fissato non era mai un punto di arrivo ma un punto di partenza che aveva due funzioni: fissare i risultati raggiunti per evitare che vadano perduti e offrire un quadro il più chiaro e dettagliato possibile della situazione attuale per cercare di perfezionarla.²⁶

Ohno fece di questa filosofia il cuore del Toyota Production System (TPS, Toyotismo). Il *kaizen* partiva dal comportamento: osservare attentamente per

²⁵ www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno, consultato il 04/07/2023.

²⁶ V. Mascherpa, *Lean philosophy. Dallo zen al metodo Toyota per una nuova cultura d'impresa*, Guerini Next, Milano, 2018, pp. 51-53.

vedere tutto nella sua interezza e fare uso delle capacità intellettuali di tutti per escogitare soluzioni ai problemi che si presentavano.²⁷

Era un sistema di gestione per l'eccellenza che, nel concreto, necessitava di un processo di pianificazione strategica che definiva gli obiettivi di medio-lungo periodo da raggiungere e svilupparli attraverso un piano di *deployment* di breve periodo. L'approccio prediletto era di tipo top-down con lancio di progetti prevalentemente in produzione-realizzazione-servizio, mentre la misurazione dei risultati risaliva in modo bottom-up per un'analisi e una successiva pianificazione. Il processo di *deployment* degli obiettivi verso il basso era chiamato *Hoshin Kanri*.²⁸

2.3 Just in time e jidoka

Era chiaro che il tradizionale modello di produzione di massa americano, che fino ad allora aveva funzionato bene, non sembrava più abbastanza adeguato e proficuo per il sistema industriale. Il sistema industriale americano aveva tagliato sui costi di fabbricazione producendo in grande quantità un alto numero di modelli. Il problema che si posero in Toyota era esattamente l'opposto: ottenere l'abbassamento dei costi producendo molti modelli in un numero limitato di

²⁷ J. Nakane e R.W. Hall, *Ohno's method*, Association for Manufacturing Excellence, Wheeling, pp. 6-7.

²⁸ A. Chiarini, *Lean Organization for excellence*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 69-72.

esemplari, puntando dunque sulla diversificazione dei modelli piuttosto che sulla quantità. Nel dopoguerra l'industria giapponese era cresciuta all'insegna del motto "quello che viene prodotto, si vende", una filosofia che caratterizzava anche le case automobilistiche. Il giorno della sconfitta giapponese nella Seconda guerra mondiale, Kiichiro Toyoda, futuro presidente della Toyota Motor Company, dichiarò che in tre anni bisognava raggiungere gli americani pena la scomparsa dell'industria automobilistica giapponese. Per realizzare ciò occorreva conoscere i metodi americani. Era necessario aumentare la produttività di otto o nove volte per essere abbastanza competitivi, ma per avere una produttività così alta era evidente che i giapponesi dovessero ridurre gli sprechi. Questa era quindi l'idea di base del modello Toyota. Ecco, quindi, i due pilastri del toyotismo erano il *just in time* e il *jidoka*.²⁹

Just in time significava che, nella fase di assemblaggio dell'automobile, ciascun componente arrivava alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce n'era bisogno e solo nella quantità necessaria. Attuando questa strategia produttiva, un'azienda poteva arrivare a rendere superflua l'esistenza di magazzini eliminando lo stoccaggio e risparmiando in modo significativo in costi e materiali. Per realizzarla Ohno finì per organizzare la produzione in maniera collegata tra i vari reparti in quanto non era fattibile programmarla in maniera classica dove ciascun

²⁹ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp.4-7.

segmento produttivo era indipendente da ogni altro. Il processo produttivo era visto come un'operazione di prelievo che, partendo da “valle” va a “monte” per prendere solo i pezzi necessari e solo nel momento in cui occorreva. Si partiva quindi dalla linea di assemblaggio finale che forniva il piano produttivo, individuando i modelli di auto desiderate, le loro caratteristiche, i loro dati. Da qui ogni stazione si rivolgeva alla precedente per chiederle i pezzi di cui aveva strutturalmente bisogno, nella quantità e nel momento necessario e la stazione precedente doveva produrre esattamente quanto richiesto.³⁰

Per quanto riguarda l'altro pilastro, il *jidoka*, esso, poteva essere inteso in due modi: automazione e autonomazione o autoattivazione, cioè automazione con intervento umano. Questo perché la presenza umana era comunque non solo una presenza con funzione di sorveglianza, ma aveva una funzione attiva nel processo. Il tocco umano consisteva nell'analizzare i motivi di arresto di una macchina e talvolta nella possibilità, per qualsiasi operaio, di arrestare la macchina lui stesso nel caso ravvisasse un problema o una anomalia. Era l'ingegno umano, una risorsa dal valore inestimabile, che fa sì che ogni lavoratore fosse non solo forza lavoro ma un serbatoio di potenzialità illimitate, sempre meno esecutore passivo e sempre più

³⁰ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp.7-10.

soggetto nel processo produttivo.³¹ L'ideatore dell'autonomazione è da considerare Sakichi Toyoda che importò questo concetto dal settore tessile.

Le macchine erano dotate di diversi sistemi di prevenzione della difettosità, chiamati *baka yoke* (che letteralmente significa a prova di stupido o a prova di idiota). Se invece l'operaio si accorgeva che qualcosa non andava come doveva andare, era sufficiente per lui premere il pulsante per bloccare la produzione e correggere il prodotto per farlo uscire senza problemi. L'autonomazione, quindi, eliminava quei guasti rappresentati dalle eccedenze produttive e previene i prodotti difettosi. Quando si verificava un'anomalia ognuno doveva ricevere istruzioni particolari che gli permettevano di stare al passo con i programmi previsti. Fare sì che ciò avveniva era il principale compito dei dirigenti. Con questo procedimento ognuno era responsabile di ciò che faceva, non nei confronti di un'autorità ma verso se stessi, in virtù di quell'impegno che nasceva dal fatto di dedicarsi allo svolgimento di un compito.³²

Usando una metafora sportiva, l'autoattivazione corrispondeva all'abilità e al talento dei singoli, mentre il *just in time* al coinvolgimento della squadra nel raggiungimento della meta prefissata. Una grande squadra sa valorizzare i talenti

³¹ V. Mascherpa, *Lean philosophy. Dallo zen al metodo Toyota per una nuova cultura d'impresa*, Guerini Next, Milano, 2018, pp.105-106.

³² T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp.11-13.

individuali di ciascun elemento attraverso una giusta tattica collettiva ben coordinata.³³

2.4 Muda

L'eliminazione degli sprechi per il sistema snello assumeva una notevole importanza, diventando la chiave stessa del miglioramento. Venivano identificate varie tipologie di sprechi:

-*lo spreco di lavoro*, che consisteva nell'eseguire un numero di lavorazione maggiore rispetto a quanto chiesto dal cliente

-*lo spreco di produzione*, quando venivano prodotti più articoli di quelli richiesti dal cliente o prima che questi venivano richiesti

-*lo spreco di rilavorazione*, per correggere difetti commessi a monte

-*lo spreco da giacenza*, cioè le scorte

-*lo spreco nel trasporto*, quando prodotti e materiali venivano spostati inutilmente

-*lo spreco di movimento*, che comprendeva i movimenti inutili delle persone e l'uso non ottimale delle macchine

³³ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, p.13.

-*lo spreco di tempo*, quando gli operai erano costretti all'inattività, in attesa di ricevere risorse e materiali per proseguire la catena produttiva

-*lo spreco di ingegno*, quando le persone non erano messe nella situazione di esprimere le loro potenzialità.

Al di là della sua rilevanza economica, per il pensiero snello la *muda* (lo spreco) era qualcosa di intrinsecamente sbagliato e solo attraverso l'eliminazione degli sprechi era possibile raggiungere la qualità.³⁴

La riduzione dei costi, soprattutto per una fabbrica che produceva merci di largo consumo, diventava il principale obiettivo da perseguire. Tutti, durante una fase di crescita consistente, potevano ottenere un abbassamento dei costi aumentando le quantità prodotte. In una fase di crescita lenta ciò non era più possibile: era necessario che l'organizzazione produttiva sviluppava alla massima potenza la capacità e la creatività umana per utilizzare al meglio le macchine e minimizzare le perdite. Ohno importava alcune idee dal settore tessile come quella dell'autoattivazione, così come l'affidare più procedure ad un operaio. Era difficile superare i vincoli per cui all'interno di un'officina un lavoratore era adibito ad una sola specifica mansione. Agli stessi operai specializzati non piaceva la nuova organizzazione che richiedeva loro di operare come lavoratore multiprofessionale,

³⁴ V. Mascherpa, *Lean philosophy. Dallo zen al metodo Toyota per una nuova cultura d'impresa*, Guerini Next, Milano, 2018, pp. 78-83.

sebbene non comportasse un aumento dei carichi di lavoro né un prolungamento di orari. Ohno decise di non affrettare le cose. Con la fine del conflitto sociale e la particolare domanda prodotta al boom conseguente alla guerra di Corea, le commesse avevano cominciato a crescere. Toyota era vittima di una produzione blanda e non coordinata in quanto fabbricava solo carrozzerie e quando molti componenti non arrivavano in tempo e nella giusta quantità il lavoro di assemblaggio risultava frenato. Servivano un flusso produttivo continuo e costante ed un sistema di approvvigionamento regolare. Vennero quindi strette nuove collaborazioni con i fornitori per raggiungere la produzione livellata, con l'obiettivo di avere i pezzi in fornitura nei modi e tempi compatibili con la domanda del mercato. All'inizio si faceva ricorso ancora ai magazzini, in quanto la produzione era ancora bassa ma andando avanti questi vennero eliminati. Inoltre, vennero coinvolti i fornitori in ogni fase del lavoro, per fare loro comprendere chiaramente le esigenze dell'impianto e del processo produttivo.³⁵

La produzione livellata (*heijunka*) consisteva sostanzialmente nel:

-suddividere il più possibile i lotti di produzione anche se c'era la possibilità di aggregarli

-mantenere costante il volume di produzione totale,

³⁵ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp. 15-25.

L'*heijunka* era un sistema che andava in contrasto con il comune senso di efficienza ma che portava numerosi vantaggi:

-non si privilegiava articoli particolari, quindi tutti tendevano ad avere lo stesso tempo di consegna

-i magazzini erano piccoli o non esistevano in quanto nella produzione erano usati piccoli lotti che venivano consumati in breve tempo

-i piccoli lotti necessitavano di poco materiale per volta

-il livellamento del mix consentiva di assorbire agevolmente fabbisogni continui

-solo alcuni modelli venivano coinvolti dall'assenza di materiale, sugli altri si continuava a lavorare modificando temporaneamente il *pattern*.³⁶

Per Ohno era fondamentale risolvere i problemi che la produzione gli poneva davanti. Bisognava chiedersi 5 volte “perché” di fronte ad un problema e non fermarsi al primo sintomo. Lo scopo era l'eliminazione degli sprechi. Un modo per ottenerla era migliorare l'efficienza, ma aveva senso solo quando riduceva anche i costi. L'altro modo era cominciare a produrre solo ciò di cui avevano bisogno, usando la manodopera minima e mirare all'efficienza di ogni lavoratore e linea produttiva.

³⁶ A. Galgano, *Le tre rivoluzioni*, Guerrini e Associati, Milano 2002, pp. 121-126.

L'obiettivo non era individuare la manodopera in eccesso per licenziarla ma identificare la manodopera in eccesso per utilizzarla in maniera più efficace.³⁷

2.5 Kanban

Si ottenne un controllo visivo diretto sull'intero processo di lavoro: bastava alzare lo sguardo per cogliere le indicazioni fornite dall'*andon* (tabellone luminoso che indica gli eventuali arresti della linea). Inoltre, i contenitori dei componenti utilizzati su quella linea produttiva arrivavano ad ogni stazione lavorativa con un *kanban* attaccato che li accompagnava per tutto il flusso produttivo. Ciò assicurava che i diversi componenti venissero forniti nei tempi e nelle quantità necessari per il flusso di pezzi e contiene le istruzioni sulle operazioni da eseguire. I *kanban* erano fogli che contenevano gli standard operativi che collegavano e trasformavano in un insieme le materie prime, i lavoratori e le macchine affinché si producesse nella maniera più efficace possibile. In essi erano indicate le tre voci principali degli standard operativi: il ciclo operativo, la sequenza operativa e l'inventario standard. Il ciclo operativo era il tempo stabilito per fare un pezzo o un'unità, determinato dalla quantità produttiva, in relazione alla qualità voluta ed all'orario di lavoro. Per sequenza lavorativa invece si intendeva la sequenza delle operazioni, cioè l'ordine

³⁷ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp. 28-31.

nel quale esse venivano eseguite. L'inventario standard si riferiva al processo interno ad una determinata funzione lavorativa necessaria al proseguo del ciclo produttivo ed includeva il montaggio dei componenti sulle macchine.

L'idea alla base del *kanban* derivava dall'osservazione del funzionamento del supermercato americano. I primi supermercati in Giappone vennero aperti a metà degli anni '50 e nel 1953 fu adottato il sistema Toyota. Un supermercato è un luogo dove il cliente può prendere ciò di cui ha bisogno nel tempo e nelle quantità desiderati. Generalmente i supermercati sono luoghi in cui si acquista secondo le proprie necessità. "Per rendere efficace il sistema, gli operatori dei supermercati- gli addetti ai magazzini- devono preoccuparsi che i clienti possano acquistare ciò che desiderano in ogni momento, trovando la merce di cui hanno bisogno". Dal supermercato fu presa così l'idea di concepire il processo che stava a monte nella linea produttiva come una sorta di negozio. Il processo che stava a valle (cliente) procedeva verso quello iniziale (supermercato) per acquisire i pezzi necessari (merci) nei tempi e nella quantità desiderati. Era allora che il processo iniziale produceva immediatamente le quantità appena prelevate (rifornimento degli scaffali).³⁸

Esistevano due tipi di *kanban*:

³⁸ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp. 34-42.

-il *kanban* di trasporto, usato per muovere i prodotti verso una cella o un processo produttivo

-il *kanban* di produzione, assimilato ad un'autorizzazione a realizzare un prodotto.

Il *kanban* di trasporto si suddivideva a sua volta in *kanban* fornitore (usato come ordine per i fornitori esterni) e *kanban* prelievo (usato tra i processi interni dello stabilimento). Il *kanban* produzione, invece, forniva al processo a monte un segnale per avviare la produzione. Veniva anche usato un particolare *kanban* a forma triangolare dove esistevano impianti soggetti a *changeover* da un codice all'altro, fissato nel punto di riordino della scorta.

Il numero di *kanban* da utilizzare veniva trovato moltiplicando la produzione giornaliera per la somma tra il lead time (trovato sommando il tempo ciclo di effettiva lavorazione, i tempi di eventuale sosta del prodotto, i tempi di movimentazione, ecc.) e il margine di sicurezza (che doveva tendere a zero). Il tutto veniva diviso poi per la capacità del pallet.³⁹

Le cose nella realtà erano molto meno semplici. Il primo problema consisteva nell'evitare la confusione nel processo a monte quando quello a valle prelevava grandi quantità in una sola volta. Dopo numerosi tentativi arrivarono alla soluzione con il livellamento della produzione. Il *kanban* era il metodo operativo che

³⁹ A. Chiarini, *Lean Organization for excellence*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp.114-117.

permetteva il corretto funzionamento del sistema di produzione Toyota. Consisteva in un pezzo di carta contenuto in un involucro rettangolare che conteneva 3 tipi di informazioni: un ordine di prelievo, un ordine di trasferimento ed un ordine di produzione. Faceva circolare le informazioni sia in senso verticale sia in senso orizzontale all'interno della Toyota Motor Company e tra i suoi fornitori. Ciò permetteva di realizzare il principio del *just in time* eliminando i magazzini e risparmiando lavoro, manodopera e dirigenti. Nella sua essenza, il *kanban* diventava la forza autonoma della linea produttiva, perché sulla sua base i lavoratori potevano iniziare autonomamente il loro lavoro e decidere le regole della linea, l'orario ed eventualmente le ore di straordinario. Solo nel 1963 in questo sistema veniva coinvolto anche l'esterno, allargando ai fornitori, una volta che era stato fatto un processo di revisione completa del processo produttivo esistente (impianti, organizzazione, mentalità...). All'inizio, l'idea del livellamento volto a ridurre le grandi quantità ed a minimizzare la produzione di massa di singoli pezzi comportava una domanda troppo pesante per il reparto stampaggio. Produrre a piccole quantità implicava il fatto di non poter protrarre troppo a lungo lo stampaggio di uno stesso componente. La stampa doveva quindi essere cambiata spesso e le operazioni di installazione dovevano essere eseguite rapidamente. Lo stesso principio valeva anche per gli altri reparti. Per abbassare questo tempo, ognuno aveva contribuito con le proprie idee e suggerimenti (nel 1940 la sostituzione richiedeva 2/3 ore, alla fine degli anni '60 3 minuti). Se poi il processo

precedente forniva pezzi difettosi, il processo successivo doveva arrestare la linea, rilevando la disfunzione in atto. Il pezzo difettoso veniva rimandato al mittente per prevenire il suo ripetersi.

Se ogni minimo cambiamento per essere realizzato avesse avuto bisogno di un comando centrale, l'impresa avrebbe rischiato di mancare una grande opportunità e di rivelarsi incapace di mettere in opera provvedimenti importanti per migliorare i suoi piani. Anche Toyota comunque elaborava schede di produzione che dovevano essere strettamente collegate al sistema di informazione. Toyota aveva un piano annuale e la scheda di produzione mensile. Venivano elaborate nel dettaglio anche schede di produzione giornaliere che includevano il livellamento produttivo. La linea produttiva doveva essere capace di rispondere alle modifiche della natura e del volume della domanda: per questo era necessario un sistema di informazione che rendesse rapidamente conto dei cambiamenti e dell'esistenza di contrattempi e problemi di installazione e che non rendesse troppo difficile l'adeguamento della produzione alle nuove esigenze del mercato. In Toyota veniva curata la formazione del carattere degli uomini della produzione in maniera che essi sapessero adattarsi ai cambiamenti ed avere una mentalità flessibile.⁴⁰

⁴⁰ T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 2004, pp.42-65.

2.6 Il confronto con il fordismo

Il settore dell'automobile aveva cambiato per due volte nel corso del secolo scorso le fondamentali idee su come fare le cose. E come fare le cose riguardava non solo il modo in si lavorava, ma anche come si pensa e come si vive. Dopo la Prima guerra mondiale, Henry Ford e Alfred Sloan contribuirono a condurre l'industria mondiale dalla produzione artigianale alla produzione di massa. Dopo la Seconda Guerra Mondiale Eiji Toyoda e Taiichi Ohno alla Toyota furono pionieri del concetto di *lean production*.⁴¹

Per alcuni il complesso delle innovazioni organizzative messe a punto da Toyota possiede lo stesso valore di quelli di Taylor e costituiva una rottura radicale rispetto ad esso. Altri sostenevano invece che era una radicalizzazione del modello organizzativo taylorista. I sogni di Ford e Taylor erano quelli di una fabbrica a flusso totale e di una forza lavoro a produttività totale. Quindi per certi versi il toyotismo poteva essere letto come un continuatore e realizzatore del modello puro fordista: l'*one best way* sistemico è applicato, nel caso di Ohno, non ai singoli lavoratori ma a tutta l'organizzazione. Nonostante le analogie, il toyotismo si differenziava per alcune questioni di fondo dal fordismo.

⁴¹ Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *The machine that changed the world*, Free Press, New York, 1990., p.9.

La prima era il rapporto con il mercato: la fabbrica produceva il mercato e la società nel fordismo (modello T), mentre il sistema Toyota, che si costruì in condizioni di mercato finito, era caratterizzato dalla consapevolezza del limite, ovvero della necessità di produrre quote sempre minori di prodotti ma sempre più differenziati al loro interno, per un mercato sempre più esigente e differenziato. Avveniva così una sorta di rivoluzione copernicana nel rapporto produzione e mercato: veniva invertita la direzione del processo decisionale ravvisabile nella differenza tra i metodi di formazione del prezzo: nelle imprese tradizionali, il prezzo veniva determinato sommando i costi e l'utile desiderato, mentre alla Toyota era l'utile ad essere determinato sottraendo dal prezzo di vendita i costi. Cambio di rotta ravvisabile anche nel sistema di comunicazione interno, nel sistema del *kanban* che ribaltò la prospettiva rispetto al modello fordista (ora da valle a monte).

Il secondo grande punto di rottura dal fordismo riguardava il rapporto con la forza lavoro. La fabbrica tayloristica era una struttura dualistica fondata sull'idea di una separazione e di una strutturale contrapposizione tra i principali soggetti produttivi. Al contrario, la fabbrica integrata presupponeva l'idea di una struttura produttiva monistica, in cui il lavoratore doveva consapevolmente e volontariamente scegliere il proprio posto nel processo lavorativo. Il salario era fortemente differenziato, basato soprattutto sulla fedeltà, e la differenza con i dirigenti era minore. Il sindacato era rigorosamente aziendale, con l'iscrizione obbligatoria per gli operai

di primo livello. Alcuni ritenevano che il sistema Toyota fosse effettivamente proponibile solo in un'ambiente sociale sterilizzato da ogni società antagonista.

2.6.1 Il caso NUMMI

Nel 1984 a Fremont, General Motors e Toyota crearono una nuova joint venture chiamata New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI). La fabbrica NUMMI nell'intenzione delle due imprese doveva introdurre il sistema di produzione Toyota negli Stati Uniti. Nata come una sorta di esperimento dopo la chiusura del precedente impianto a matrice fordista nel 1982, divenne presto un riferimento importante per l'industria automobilistica, soprattutto per le sue peculiarità organizzative. I cambiamenti traevano infatti ispirazione dalla filosofia del *total quality management* di matrice giapponese: invece, quasi tutto il personale proveniva dal vecchio impianto General Motors e anche i macchinari e le tecnologie erano immutati rispetto al passato. La fabbrica ottenne, in breve tempo, risultati notevoli in termini di produttività, raddoppiando la produttività rispetto alle altre fabbriche General Motors statunitensi ed anche i tassi di difettosità calavano di molto. Ma è tutto dovuto alla nuova soluzione organizzativa? Ci furono tre cambiamenti nel contesto durante il passaggio da una fabbrica all'altra: shock salariale prodotto dalla chiusura dell'impianto nel 1982 che creò una situazione di precarietà e di disagio e che potrebbe aver "addolcito" i lavoratori; processo di selezione avvenuto

all'apertura di NUMMI che aveva spazi discrezionali elevati rivolto anche a tutti i lavoratori del vecchio impianto sia per indottrinare i lavoratori ad un atteggiamento docile sia per escludere quei dipendenti che si erano già distinti per aver creato dei problemi; nuovo contratto di lavoro in cui l'impresa garantiva più sicurezza del posto di lavoro rispetto ad altre fabbriche della stessa GM. L'operazione di NUMMI si caratterizzava per la centralità del *teamwork* che garantiva sia un vantaggio di efficacia del processo decisionale, sia un effetto positivo in termini di socializzazione e diffusione delle conoscenze, sia infine un effetto motivazionale positivo sugli individui. *Teamwork* appariva come uno dei concetti di base di una vera e propria nuova logica organizzativa opposta a quella fordista. In NUMMI si trovava una perfetta sincronizzazione tra gli strumenti del *teamwork* e del *kaizen*, integrati in una logica complessiva di empowerment. Il valore simbolico e sostanziale di NUMMI e dei suoi risultati fu rafforzato dalla sua storia. Infatti, NUMMI fu il risultato di una collaborazione tra una impresa statunitense e giapponese e rappresentò le migliori soluzioni specifiche delle due esperienze. Il tutto fu rafforzato dal fatto che l'impianto non nasceva dal nulla ma condivideva con il precedente di General Motors buona parte delle risorse utilizzate e del contesto socioeconomico ma ottenendo risultati assai differenti.

Alcuni hanno definito le nuove forme di organizzazione del lavoro tipo la NUMMI come "*management by stress*" in quanto tutto il sistema produttivo veniva tenuto

sotto costante stress che consentiva un monitoraggio costante e accurato delle inefficienze e delle opportunità di miglioramento. Lo stress provocava il collasso del sistema in alcuni punti più di altri, perciò, la maggiore frequenza delle intenzioni serviva ad indicare la necessità di risorse aggiuntive per tali fasi produttive, mentre l'assenza sistematica di interruzioni indicava un eccesso di risorse dedicate a tali aree e dunque segnalava le inefficienze da eliminare. Secondo il metodo *andon*, a ogni postazione di lavoro veniva associato un sistema di segnalazione facilmente ed ampiamente visibile, che indicava eventuali ritardi. Quando un operaio era in ritardo premeva il pulsante in modo che il tabellone si illuminava per segnalare il problema. Se la segnalazione restava accesa per tanto tempo, allora la linea produttiva si fermava: il sistema veniva tenuto costantemente ad una pressione tale per cui vi era una presenza di un certo numero di segnalazioni di difficoltà, così era possibile individuare quelle aree che necessitavano di interventi per migliorare la produttività. Il sistema consentiva di innescare un continuo processo di auto-ottimizzazione, poiché il feedback informativo sulle fonti dei problemi si generava automaticamente. I lavoratori partecipavano perciò alla progettazione del lavoro solo in un secondo momento, cioè quando si trattava di definire i dettagli di mansioni già decise. Dal momento in cui il sistema dell'*andon* veniva acceso, i compiti erano sempre più standardizzati. Se poi scoprivano un modo per rendere il loro lavoro più agevole, i lavoratori dovevano immediatamente dividerlo con il

team leader, che sfruttava il tempo guadagnato per aggiungere un compito aggiuntivo alla mansione.

Il *kaizen* in questo senso poteva essere visto come una versione moderna del taylorismo. Affidava ai lavoratori stessi il compito di studiare i miglioramenti possibili, miglioramenti destinati ad essere codificati e standardizzati ed entrare a far parte della mansione. Si trattava di un'evoluzione dello *scientific management* che tentava di estrarre la conoscenza dell'uomo per riprogettare il lavoro e la sua organizzazione riuscendoci solo in parte perché la conoscenza tacita non poteva essere codificata. Con il *kaizen*, il management si impossessava dei risultati di quella conoscenza tacita.

Anche la possibilità di fermare la linea nel taylorismo diventava uno strumento di controllo indiretto. Le possibilità, infatti, in caso un operaio non riusciva a tenere il passo della linea produttiva sono quattro:

- fermare la linea produttiva
- chiedere aiuto al team leader senza fermare la linea
- ignorare il problema e aspettare che la blocchi qualcun altro
- inseguire il problema.

Tutte queste alternative illustravano situazioni con margini di manovra molto ridotti: alla fine la soluzione più ragionevole in caso di problemi, e forse l'unica

davvero disponibile, era quella di fermare la linea. Questo generava due informazioni: un'inefficienza di una parte del sistema ed un'informazione diretta al team leader circa l'incapacità di una persona del team di tenere il passo. Diventò quindi lo strumento attraverso cui si innescava e si rafforzava la pressione sociale all'interno del team, in quanto tutto era visibile a tutti senza privacy. Pressione che aumentava ulteriormente in caso di alcune scelte di personale. In NUMMI, infatti, in caso di assenze il peso di lavoro aggiuntivo ricadeva sui membri del team dell'assente. La cosiddetta autonomia dei team, centrale nelle imprese postfordiste, in questo caso così come in altri, sembrava ridursi a margini di manovra assai ridotti.

L'*empowerment* invece designava un nuovo rapporto tra management e lavoratori, una visione dell'impresa come luogo in cui il raggiungimento dei risultati di eccellenza dipende dal commitment (impegno) dei lavoratori e dalla loro ownership (possesso dei loro processi di lavoro). In realtà nella quasi totalità dei casi si aveva un trasferimento modesto di potere. Le informazioni che venivano trasferite dal centro alla periferia sono minime, nella misura sufficiente a garantire l'aumento dei ritmi di lavoro e della produttività. Tutti i processi decisionali di livello superiore a quello operativo restavano prerogativa dei livelli manageriali ed anche a livello operativo la partecipazione dei lavoratori risultava pressoché assente. Inoltre, molti autori ravvisavano un crescente controllo culturale nelle imprese: pugno di ferro

sostituito dal guanto di velluto, dove gestione e manipolazione dei significati che diventavano il mezzo per aumentare la legittimità degli obiettivi manageriali e per influenzare i comportamenti in modo sottile e discreto.

Le nuove soluzioni, quindi, aumentavano spesso la pressione e i ritmi di lavoro, le asimmetrie e iniquità e il conflitto veniva mantenuto latente e reso impensabile, ingiustificato e irrazionale.⁴²

⁴² G. Masino, *Le imprese oltre il fordismo: retorica, illusioni, realtà*, Carocci Editore, Roma, 2005, pp.87-109.

CAPITOLO III

IL CASO FIAT: COME FORDISMO E TOYOTISMO HANNO INFLUENZATO L'AZIENDA TORINESE

3.1 L'ascesa della Fiat

La Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino) nasce il primo luglio 1899 a Torino. Bricherasio, che tenne inizialmente le file dell'iniziativa, si accontentò della vicepresidenza con Scarfiotti che fu presidente e Agnelli segretario del consiglio di amministrazione. In quel tempo stavano nascendo officine ovunque e ben presto i fondatori della Fiat trovarono di fronte un'agguerrita concorrenza.

Dopo pochi mesi, emersero problemi legati all'assenza di un indirizzo uniforme nell'organizzazione tecnica e nella progettazione: se infatti alcuni membri del consiglio di amministrazione volevano costruire automobili sulla base di ricerche e sperimentazioni originali, Agnelli guardava alle altre case, all'esigenza di essere presenti nei mercati, ai costi di produzione. Alla fine, ebbe lui la meglio, con quattro modelli di autovetture che vennero collaudati già dopo tre anni. Nonostante ciò, il

futuro era ancora incerto con le condizioni del mercato automobilistico limitate alle disponibilità ed ai gusti di un esiguo numero di privati facoltosi. Il mercato inoltre era sempre più invaso da altri produttori sia nazionali come la Lancia sia stranieri come la Peugeot.⁴³ Nel 1912 il dirigente più lucido del sindacato industriale, Gino Olivetti, aveva individuato nel potenziamento delle macchine e nella razionalizzazione del processo di lavoro fattori che permisero il superamento delle difficoltà tanto sindacali quanto tecniche e uno strumento che ridusse ad un grado molto basso l'influenza della capacità dell'operaio nella produzione. Dei principi tayloristici era grande sostenitore anche Agnelli, reduce nel 1912 da una visita in un'officina Ford in cui producevano il famoso modello T.⁴⁴

“Un nuovo grandioso stabilimento è l'unico mezzo per poter fronteggiare la concorrenza interna ed esterna, permettendo la riduzione dei prezzi, cosa possibile soltanto con una aumentata produzione e con uno stabilimento modello, che elimini le false spese, alle quali oggi sono soggetti i nostri stabilimenti, situati anche distanti uno dall'altro, [per il] fatto di non essere sorti di un getto, ma gradatamente, man mano che andò sviluppandosi la nostra azienda”. Questo fu l'annuncio del programma industriale di Agnelli il 2 giugno del 1915, che culminerà nella costruzione dell'impianto del Lingotto all'inizio degli anni '20.⁴⁵

⁴³ V. Castronovo, *Giovanni Agnelli: La Fiat dal 1899 al 1945*, Einaudi, Torino, 1977, pp.10-12.

⁴⁴ V. Castronovo, *Giovanni Agnelli: La Fiat dal 1899 al 1945*, Einaudi, Torino, 1977, pp.46-47.

⁴⁵ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche: la parabola dell'industrialismo nel Novecento*, il Mulino, Bologna, 2013, p.23.

Se alla vigilia della guerra, pensava che la sfida americana andasse accettata e che si dovesse cambiare il modo di produrre, Agnelli non credeva che la rivoluzione organizzativa dovesse estendersi anche agli uomini oltre che alle macchine. Agnelli non fu persuaso dalla possibilità di sviluppare un legame diretto con i suoi operai e in merito alle questioni sindacali preferì affidarsi ad un sindacato a guida riformista, come la Fiom restaurata di Bruno Buozzi. L'esempio di Agnelli fu indicativo delle attitudini industriali europee, intenzionate a captare il nucleo tecnico e organizzativo del fordismo, ma disarticolandolo dal pesante involucro sociale entro cui Ford aveva incapsulato la produzione di massa.⁴⁶

Nonostante lo stabilimento del Lingotto fosse considerato uno dei più avanzati in Europa, la crescita della produttività venne assorbita dalla crescita di complessità di prodotto, con il risultato di mantenere immutata la produttività per addetto. Questo confermava come le tecnologie automobilistiche europee fossero più incentrate sulle prestazioni del prodotto, a differenza di quelle americane, focalizzate sulla produttività del processo di fabbricazione. Fu solo a ridosso degli anni '50 con la produzione della Topolino "C" nello stabilimento Mirafiori che la Fiat passò ad un'autentica produzione di massa e l'indicatore della produzione di veicoli per addetto iniziò una rapida ascesa.⁴⁷

⁴⁶ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche: la parabola dell'industrialismo nel Novecento*, il Mulino, Bologna, 2013, pp. 24-25.

⁴⁷ G. Volpato, *Fiat Auto: crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, ISEDI, Torino, 2004, pp 52-53.

3.2 Lo stabilimento di Mirafiori

Mirafiori può essere considerato il punto più alto del modello di industrializzazione in Italia fondato sulla grande fabbrica nel periodo compreso fra gli anni '80 dell'800 e lo stesso decennio del secolo successivo. Venne considerato un luogo mitico del proletariato di fabbrica italiana e della sua lotta, un luogo che rappresentava l'ideologia della centralità operaia, dove la classe lavoratrice aveva declinato le sue illusioni, speranze, sconfitte.

Lo stabilimento aveva dimensioni enormi per l'Italia di allora ed era destinato alla produzione di automobili e motori e alla fusione di ghisa e metalli, con gallerie e pista di prova. Paolo Monelli, giornalista del "Corriere della Sera", disse di aver provato lo stesso "senso di religioso stupore" che aveva avvertito entrando nella Cattedrale di Siviglia. A leggere le opinioni dei giornalisti, sembrava che fosse stata eretta per dare forma ad un ambiente per innalzare la condizione degli operai e valorizzare la socialità, prima che per fare un balzo nella crescita industriale. La definirono "la nuova città industriale".

Fu inaugurata dal duce il 15 maggio 1939. Questi all'inizio aveva avuto delle riserve, dovute al fatto che Mirafiori avrebbe raccolto e unito troppi lavoratori. Ciò creò una massa di operai torinesi predisposti male verso Mussolini a causa del peggioramento delle condizioni economiche e retributive e per i timori per la guerra

che si andava a profilare. Alla fine, si convinse. La guerra gettò la fabbrica nel caos, a causa della conversione per la realizzazione di armamenti e materiale bellico e poi al periodo di occupazione tedesca: la fabbrica dovette disarticolare il suo schema funzionale, trasformandolo in un universo tenuto insieme soprattutto dalla ricerca di una possibilità di sopravvivenza. Come ha scritto Duccio Bigazzi: “Nella fase della guerra totale, il ruolo sociale della fabbrica tendeva [...] ad aumentare. Mentre veniva meno la capacità di produzione, si ampliava [...] l’arco delle attività assistenziali ed organizzative: l’alimentazione, il vestiario, la cura dei bambini, l’istruzione, il trasporto, l’abitazione.”⁴⁸

La pace non coincise con il ripristino dell’ordine in fabbrica. Vennero sospese le funzioni della proprietà e dell’alta direzione in attesa dei procedimenti per valutare il grado di compromissione di queste con il regime fascista. Al posto di Agnelli e Valletta si insidiarono dei commissari guidati da Giovanni Antonio Cavinato. Quando Valletta si apprestò a tornare si affacciava in lui una nuova fiducia nel potenziale di crescita dell’azienda. Alla Commissione economica dell’Assemblea costituente nell’aprile 1946 l’ipotesi di Valletta che l’industria automobilistica italiana potesse assumere politiche e comportamenti analoghi alle maggiori produttrici internazionali dovette suonare irrealistica. Secondo Valletta il settore doveva rivolgersi alla realizzazione di auto piccole (“le utilitarie”: cilindrata tra i

⁴⁸ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.9-13.

500 e i 1000 centimetri cubici), un tipo di prodotto per cui si poteva prevedere un aumento della domanda interna, ma anche estera. L'industria italiana dalla sua poteva contare su un basso costo della manodopera. L'ammodernamento della Fiat doveva correre lungo l'asse d'intesa fra Italia e USA: il gruppo torinese si aggiudicò ben 22 milioni di dollari di aiuti del piano Marshall per rinnovare i propri impianti, su un totale di 58 milioni destinati alle imprese meccaniche italiane. A questi si aggiunsero 7,4 milioni per gli aiuti per gli investimenti in acciaierie. Grazie a questi investimenti ed a quelli del Fondo per il finanziamento dell'industria meccanica (11 milioni), Valletta poté dimostrare la praticabilità della sua proposta.⁴⁹

Non risultò subito chiaro l'intreccio indissolubile fra atlantismo e fordismo. Il mondo dell'industria non comprese all'inizio che quanto l'alleato americano chiedeva non era soltanto la fedeltà sul piano diplomatico e militare, ma un'adesione profonda a un modo di concepire l'organizzazione industriale e le stesse relazioni di lavoro considerate connaturali all'Occidente. Nella visione americana la concezione unitaria dell'Occidente non implicava solo il rispetto degli impegni internazionali ma un modello condiviso di gestione dell'economia e dell'industria. Un modello che molti imprenditori italiani ritenevano fondamentalmente non adeguato e non corrispondente alla specificità della struttura economica nazionale. Per gli amministratori americani del Piano Marshall e

⁴⁹ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.15-17.

dell'European Cooperation Administration (ECA) accettare aiuti oltre Atlantico sottintendeva aderire alla più efficiente forma di organizzazione dell'economia sino allora sperimentata: la loro. Essi credevano, sulla falsa riga di taylorismo e fordismo, che esistesse una *one best way* per il capitalismo industriale. Per gli industriali italiani invece il Patto Atlantico significava una recuperata stabilità sul piano dei rapporti politici interni e internazionali che doveva permettere, grazie agli aiuti americani, di riattivare il processo economico, senza stravolgerne le basi, nella persuasione che i metodi americani non potessero essere trapiantati a breve in Italia. All'inizio degli anni '50, così, il sistema industriale visse una stagione difficile per quanto riguarda i suoi legami con l'America. Il capo della missione speciale ECA in Italia, Lucius Dayton, lamentò che gli industriali italiani non avevano dato prova di altrettanto coraggio del presidente del consiglio italiano, che nel '47 aveva estromesso i partiti di sinistra dal governo. Ma non aveva fatto lo stesso poi nelle fabbriche, in particolare con i sovversivi attivisti che continuavano a sabotare il programma capitalista. L'avvento al potere dei repubblicani, con l'amministrazione Eisenhower nel 1952, portò ad una recrudescenza delle accuse di attendismo rivolte all'imprenditoria italiana e ad azioni più determinate nei confronti delle imprese che, pur usufruendo delle commesse americane, troppo poco facevano per contrastare l'influenza comunista. Anche la Fiat dovette difendersi da questi attacchi, nonostante da anni avesse abbracciate le logiche fordiste. Il 10 marzo 1952 Valletta informò gli americani che la situazione era sotto controllo, grazie alla

condotta dalle autorità di governo e responsabili aziendali. Eppure, non riuscì a persuadere gli osservatori americani, scettici sul fatto che il capitalismo italiano si stesse di fatto modernizzando dando un indiretto, ma potente aiuto alla sinistra ed ai comunisti. Questo perché per gli americani il comunismo poteva crescere e rafforzarsi proprio grazie allo scarso dinamismo di un ceto imprenditoriale preoccupato di salvaguardare i suoi margini di profitto e incurante delle condizioni generali dei lavoratori. Almeno fino al 1955 quando l'andamento dell'economia cambiò in positivo e mutò anche il quadro sindacale (nel 1955 in Fiat si ebbe un crollo dei voti alla Cgil dal 63% al 37%). Questo perché con l'accelerazione dello sviluppo cambiavano pure le basi sociali dell'industrialismo e nelle fabbriche italiane entrava una nuova generazione di lavoratori, digiuna delle tradizioni politiche e associative del passato, che limitò la forza dei vecchi lavoratori industriali.⁵⁰

Nel 1949 la produzione di automobili superava già i livelli dell'anteguerra (63 mila auto e più di 22 mila fra camion e bus). Nel giro di sei-sette anni raddoppiò. Durante gli anni '50 e '60 con la promozione di auto di piccolissima cilindrata i dati delle vendite ebbero un'ascesa ancora più impressionante. In particolare, fu grazie alla produzione delle Seicento (2.700.000 esemplari dal 1955) ed alle Cinquecento (3.700.000 esemplari dal 1958) che si ebbe quello che definiamo il "Miracolo

⁵⁰ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche: la parabola dell'industrialismo nel Novecento*, il Mulino, Bologna, 2013, pp.101-111.

italiano”. La loro penetrazione nel mercato venne favorita dalla semplicità dei criteri di prezzi (corrispondenza di mille lire per ogni centimetro cubo del motore). L’obiettivo era dare un’auto a tutti, sfruttando i consumi interni come volano di crescita.

Il successo della Fiat dipese in larga misura dall’aver modulato la propria gamma d’offerta a misura della trasformazione sociale che era la stessa industria a pilotare. Due indicatori vennero a confermare negli anni ’60 e ’70 il conseguimento di una relativa sicurezza sociale: l’occupazione nella grande industria ed il possesso familiare di una vettura.

Mirafiori fu il motore più possente ed il centro più visibile. Prese la guida del movimento tendente a standardizzare le mansioni lavorative per ottenere l’abbattimento dei costi e l’innalzamento della produttività. Il taylorismo assunse forma nella produzione della Seicento fin dagli anni ’50, con Mirafiori che subì un’opera di ampliamento che portò lo stabilimento a raddoppiare le dimensioni: negli anni ’60 arrivò a due milioni e mezzo di metri quadrati. Lo stabilimento raggiunse massime economie di scala possibili rispetto alle dimensioni delle piccole imprese del passato. Il passo del cambiamento industriale giunse rapidamente a trasporre dal settore automobilistico ad altri settori. L’auto divenne “un bene-pilota”

capace di plasmare a propria misura il sistema economico (vedi le industrie di trasformazione dell'energia, della gomma e della costruzione di infrastrutture).⁵¹

Dall'altro lato però Valletta già alla fine del 1945 aveva tacciato un ritratto allarmante dell'azienda, con una voce cospicua del passivo dovuta ad una manodopera improduttiva. A Einaudi Valletta disse che: “la produzione [era] un terzo di quanto sarebbe stato possibile” giacché “per ogni operaio che lavora ve ne erano altri costretti a far niente.” “È impossibile licenziare gli operai inutili. Questi si sono impadroniti ed i restanti operai, anche quelli che hanno voglia di lavorare, non possono opporsi. I dirigenti sono sempre sotto la minaccia di denuncia per epurazione e quindi hanno prudenza. Il lavoro è fatto senza attenzione; i collaudi non servono a niente; gli scarti di cilindri di fonderia giungono fino al 90%”.⁵² Per Valletta era colpa del perenne stato di agitazione nel quale i militanti dei partiti di sinistra tenevano gli operai. Alla fine degli anni '40 cominciò un conflitto totale tra direzione Fiat e Fiom (Federazione metalmeccanica della Cgil). L'allentamento dei vincoli disciplinari, l'eterogeneità delle tecniche produttive impiegate e un mercato del lavoro teso ne aveva fatto uno spazio propizio per l'iniziativa sindacale e l'identità comunista si era affermata nella Fiat (il PCI contava 7mila aderenti solo a Mirafiori). L'officina che continuava ad essere il dominio di un sapere operaio orgoglioso della tradizione, ma diffidente verso ogni tipo di cambiamento. Nell'

⁵¹ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.19-24.

⁵² G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp. 31-32.

autunno del 1948 avvenne un lungo svolgimento di una lotta chiamata della “non collaborazione” e nel febbraio del 1949 cominciò la lotta a scacchiera che pretendeva un’ora di fermata al giorno, il tutto organizzato dal nucleo direttivo di fabbrica della Fiom. La “lotta dei tre mesi” fu l’effetto della mobilitazione complessiva di un mondo operaio molto classica, padrone del suo ambiente di lavoro. La politica della Fiat era di non trattare mentre uno stabilimento era coinvolto in uno sciopero: principio che divenne inviolabile fino all’autunno caldo del 1969. Venne iniziata una guerra fredda alla Fiat, ma il gioco sindacale si complicò presto con la scissione della Cgil che causò la comparsa dei sindacati liberi, come Cisl e Uil. Alla fine, la Fiat diede superpremio alla Cgil che sembrò un premio antis-ciopero. Da allora la Fiat di Valletta non ebbe esitazione a ricercare l’eliminazione dell’antagonista, con licenziamenti e reparti-confino ed il rinnovamento della popolazione di fabbrica.⁵³

Per la Fiat non c’era altro modo di uscita se non la fedeltà ai principi tayloristici e l’imitazione di Ford. Perciò alcune questioni andavano risolte con lo sradicamento di politiche e consuetudini collettive incompatibili con la nuova cultura d’impresa (problema della disciplina). Non poteva esserci una produzione in grande serie mediante la linea di montaggio senza che prima si fosse ricondotto all’ordine un sistema sociale intriso di troppe manifestazioni di riottosità. Prima era necessaria

⁵³ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.30-38.

un'affermazione e un riconoscimento di una sequenza d'autorità, poi si poteva procedere ad innovare il ciclo lavorativo e la parola lealtà divenne la parola chiave del linguaggio aziendale.

Finita questa guerra fredda in Fiat, venne disegnata un'inedita tipologia sociale: ad un estremo "gli uomini dell'organizzazione", identificati con la gerarchia aziendale, devoti all'*ethos* disciplinare promosso dall'azienda, all'altro estremo, militanti comunisti di fabbrica la cui presenza e attività all'interno della fabbrica era sempre più debole.⁵⁴

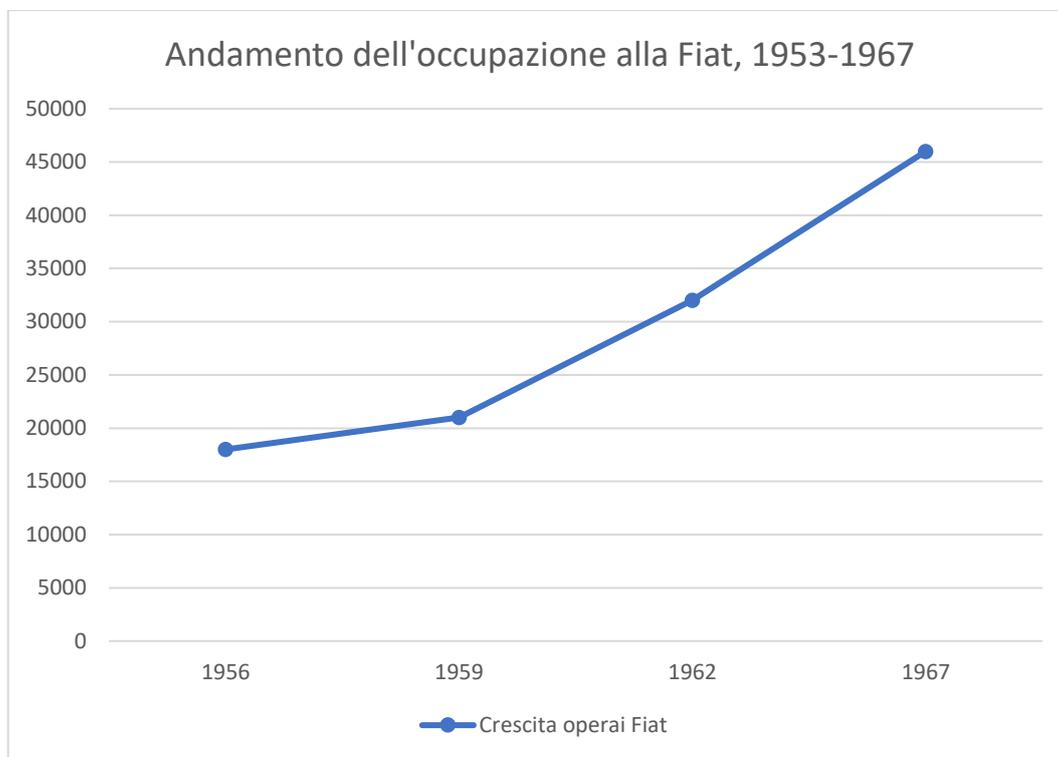
Nel 1955, alle elezioni per il rinnovo delle commissioni interne, la Fiom subì un tracollo repentino perdendo quasi il 30% di voti operai. Molti allora pensarono di riconoscere il vero artefice di quella cesura politica non nelle Cisl torinese, a cui erano andati la maggior parte dei voti dei lavoratori, ma nel nuovo leader delle commissioni interne, Edoardo Arrighi. Questo era insofferente del legame di dipendenza del sindacalismo confederale, ruppe con la Cisl nel 1958 e fondò un autonomo Sindacato dell'Automobile (Sida). Egli rovesciò i pilastri dell'azione sindacale della sinistra e sottoscrisse il disegno di Valletta, opponendo alle grandi mobilitazioni della sinistra un sindacalismo politicamente agnostico. Il sindacalismo aziendale sarà comunque una meteora in quegli anni con Arrighi che lascerà nel 1959. Il Sida (Sindacato dell'Automobile) rimarrà a presidiare un

⁵⁴ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.38-40.

insediamento sociale di fabbrica opaco forse per i suoi caratteri moderati, a paragone della soggettività tipica delle avanguardie operaie del sindacalismo militante. In fabbrica, una soltanto era diventata l'autorità riconosciuta, non bilanciata da meccanismi di corruzione sindacale. Non era nella sorte di Mirafiori diventare una comunità di interessi sullo stile degli impianti nipponici della Toyota, con una complementarità tra lealismo aziendale e sindacato. La Fiat era un'azienda ormai pervasa da una razionalità meccanica, a suo modo "compiaciuta dell'orologio che aveva messo insieme" (Enrico Auteri), in cui tutti gli ingranaggi erano correlati ed interdipendenti. Questa rigidità del sistema aziendale rappresentò il lascito più durevole della guerra fredda, insieme con la posizione di minorità di un sindacato (la Fiom) pervaso dalla volontà di rivalsa.⁵⁵

La Fiat ebbe un'enorme crescita in termini di dipendenti in quegli anni passando dai 16.000 operai nel 1953 fino ai 46.000 del 1967.

⁵⁵ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.41-44.



La crescita non fu uniforme. Il picco delle assunzioni si ebbe tra il 1961 e il 1963, con l'azienda che ringiovanì largamente la propria forza lavoro. Questa elevata domanda di lavoro sollecitò uno straordinario flusso migratorio dalle regioni meridionali: fra il 1951 e il 1971 la popolazione torinese e dintorni raddoppiò, con il saldo migratorio che era il più elevato fra le città italiane.⁵⁶

Norberto Bobbio, in una ricostruzione della cultura piemontese, fece coincidere la fine del piemontesismo come matrice di attitudine e mentalità con la morte di Cesare Pavese (1950), data che coincide con il periodo di grandi trasformazioni

⁵⁶ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, p. 45.

industriali che ha caratterizzato la Fiat e la città di Torino. Dopo non ci fu nessuno studio di scienze sociali, nessun romanzo sulla vita incalzante e sulla vita di fabbrica, silenzio che non è rotto nemmeno dalle arti visive; nonostante erano in atto cambiamenti di grandi dimensioni. Il ringiovanimento generazionale non significava solo l'immissione in fabbrica di quegli operai che non muovevano da un retroterra di tradizione e di cultura del lavoro industriale ma implicava anche una cesura più radicale nelle consuetudini collettive del mondo del lavoro (questi non avevano vissuto il biennio rosso, il fascismo, e poi attraversato il regime, la guerra e la resistenza). Avvenne una sorta di perdita di conoscenza e di radicamento sociale con le grandi migrazioni. Erano una cera grezza in grado di corrispondere molto più plasticamente all'aziendalismo della Fiat. L'emigrazione avveniva per via delle aspettative di miglioramento dei singoli e delle loro famiglie attratti da un'aspettativa di posto sicuro, stabile e con una retribuzione certo superiore a quelle disponibili nelle regioni di provenienza.

Nel 1961, la paga media di un manovale era 381 lire alla Fiat e 371 ad Olivetti e 290 alla Lancia. Stessa cosa per operai qualificanti e specializzati. L'aziendalismo si concretizzava anche in un *welfare* più ricco di previdenze pubbliche. In più la Fiat stanziò 8 miliardi di lire per la costruzione di 2.700 alloggi (2.500 a Torino) per i dipendenti.

Furono anche tali attrattive che catalizzarono il flusso migratorio verso Mirafiori. Il reclutamento in Fiat non avveniva attraverso percorsi lineari. Spesso un neoassunto aveva qualche mese o anno di attività nei cantieri edili di Torino. Adottando simili criteri di selezione, in Fiat volevano far intravedere al neoassunto una sorta di promozione sociale (salario più alto e stabilità). I neoassunti erano soprattutto uomini fra i 20 e i 40 anni. Venivano assunti come manovali specializzati, cioè operai comuni adibiti al montaggio o al macchinario per le lavorazioni in serie. In quel periodo entrare in Fiat era come toccare il cielo. E si usava anche il sistema della parentela per entrare, incoraggiati anche dalla Fiat per favorire il senso di appartenenza e di comunità. Dagli anni '60 Torino però fu soggetta ad un degrado urbano e man mano che aumentarono le ondate migratorie si aggravarono anche le condizioni della fabbrica. Sul finire degli anni '60 in Fiat continuavano ad arrivare operai per conseguire le massime economie di scala ed il mercato per le auto sembrava allargarsi a dismisura. Venne aperto anche un nuovo stabilimento, dato che Mirafiori non bastava più: la fabbrica di Rivalta operante dal 1967. Fu rimossa anche ogni forma di selezione di personale (entravano tutti), con un training di un giorno e il tutto risultava pesante e disorientante in quanto gli operai venivano subito buttati nella catena di montaggio.⁵⁷

⁵⁷ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.46-54.

La durezza del lavoro era data oltre che dalla fatica fisica anche dalla ripetizione delle mansioni. Il lavoro in sé non era più pesante di quello che si faceva da un'altra parte, però in altre aziende c'erano ritmi più lenti e meno pressanti. Cominciarono le imperfezioni di parte degli operai per disturbare il lavoro in linea. Era l'unica soluzione in quanto andare piano non era una cosa praticabile, perché poi i capi cambiavano gli operai di posto e ciò faceva crescere ancora di più l'insoddisfazione e il malcontento. Le autorità erano forti ed indiscusse (pressione agli scioperi, aumentare il ritmo, decidere premi...), ma prima il capo veniva esaltato, in quanto veniva individuato dai suoi subalterni come colui che presiedeva alla loro sorte lavorativa ed al quale rivolgersi per ogni problema.

Nel 1967 già si era arrivati allo scontro corpo a corpo tra caposquadra e sorveglianti da una parte e gruppi di operai dall'altro. Inoltre, erano da tempo frequenti gli episodi di sabotaggio. Erano sintomi che, se curati prima, potevano evitare il 1969. Alla vigilia del 1969, invece, la Fiat arrivò con due facce: una era quella del colosso industriale che canalizzava tutte le energie in ordine al soddisfacimento della domanda di mercato e una era quella delle officine e dei reparti trasformati nel teatro di guerriglia specializzata dove si stava diffondendo una protesta sorda, ancora latente e confinata in atti di subordinazione.

Il 1969 riportò la contrattazione collettiva in una posizione centrale e decretò l'obsolescenza del vecchio modo di intendere e gestire le relazioni industriali.

Entrambi i soggetti ora avevano bisogno della contrattazione, ma erano diversi, ovviamente gli obiettivi. La Fiat lavorò per contenere piuttosto che piegare i conflitti e la mobilitazione collettiva dei lavoratori. Ci furono 273 mila auto prodotte in meno in quell'anno a causa delle innumerevoli ore di sciopero. Venne anche redatto il nuovo contratto dei metalmeccanici che prevedeva che il costo annuo della manodopera salisse del 20% in 3 anni. Il 5 agosto 1971 si arrivò ad un accordo. Al centro c'era il tema dell'organizzazione del lavoro, cioè una regolamentazione per il problema dell'alta intensità dei carichi di lavoro. Nacquero comitati, relativi ai cottimi, alle qualifiche, all'ambiente di lavoro che dovevano verificare costantemente l'accordo. I negoziatori, manager incaricati di trovare delle soluzioni percorribili, dovevano ora confrontarsi con un nuovo ceto di rappresentanti operai. Erano questi i nuovi sindacalisti di impresa e operai. La Fiat si trovò così costretta ad accettare le pressioni e che prendesse piede una microcontrattazione di stabilimento, di unità produttiva e di reparto.

Ci furono più di 100 accordi tra il 1975 e il 1979 per gli impianti di Mirafiori, Lingotto e Rivalta. Ma la contrattazione era estesa e variegata, ma di poca efficacia normativa. Non riuscì nell'obiettivo di cambiare il sistema di fabbrica e l'organizzazione del lavoro industriale, mentre i tentativi di progettazione tecnologica condotti sotto l'impulso sindacale si risolsero sostanzialmente in un dispendio inutile di risorse. Diritti e garanzie per i lavoratori erano estesi ma erano

costati cari e molte cose rimasero sulla carta, inapplicate e disattese. I risultati negoziali erano solo simboli della forza e dell'autorevolezza dell'azione collettiva da usare per punto di partenza per riprendere l'agitazione di reparto e la mobilitazione conflittuale.⁵⁸

La Fiat arrivò alla formazione di un nuovo management, addestrato ad operare in situazioni di alta turbolenza ambientale ed emancipato dai tecnici. Così all'inizio degli anni '80 era ricostruita una nuova linea gerarchica nell'impresa, a suggello di una leadership rilanciata e temprata.

I cortei erano la dimensione più evidente delle lotte sindacali di base. Venivano coinvolti gli operai dalle varie officine quando il corteo passava tra le macchine: l'obiettivo era quello di fermare la fabbrica. Un delegato del movimento operaio Giovanni Falcone, riportando una frase di Gianni Agnelli, disse che la Fiat "non era in quegli anni una fabbrica che produceva automobili ma era l'università della lotta [...]". Secondo Luciano Parlanti, un operaio che è stato in Fiat tra il 1959 e il 1973, quella paura di alcuni lavoratori nello scioperare doveva essere rotta con la violenza. Perché, se non avessero fatto violenza, sarebbe rimasta la violenza che il padrone faceva su di loro, perché li licenziava. Violenza che veniva manifestata in

⁵⁸ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.63-75.

modi molteplici e volgersi verso molteplici persone (come i capi) e veniva chiamata controviolenza come se fosse una reazione alla brutalità del sistema.⁵⁹

La Fiom non vide mai di buon occhio queste esplosioni di collera e violenza. Secondo un delegato di Mirafiori, Cesare Cosi, chi mirava a conquistare quote di potere in fabbrica non doveva “picchiare o tirare i bulloni” bensì assimilare “le regole che governano la fabbrica per intervenire sull’organizzazione del lavoro”.⁶⁰ La presenza della militanza clandestina delle Brigate rosse all’interno di Mirafiori portò all’esplosioni di bombe, all’uccisione di capi ingegneri e delegati ed alle minacce. Francesco Giangrande, segretario generale della Uil Metalmeccanici e impiegato nello stabilimento di Cassino, raccontò, in una recente intervista al Sole24ore, che ad un certo punto i sindacalisti-lavoratori moderati erano diventati i bersagli dei terroristi in Fiat, in quanto venivano considerati i “servi dei padroni”.⁶¹ Il 1978 e il 1979 furono gli anni più terribili per il numero di attentati con morti e feriti. Il terrorismo brigatista aveva ucciso almeno tre dirigenti e ferito un’altra ventina di quadri aziendali, a cui si aggiungono gli attentati incendiari, come quello del 9-10 dicembre 1977 che distrusse un magazzino di Mirafiori. La Fiat decise di passare all’offensiva e annunciò, l’8 ottobre 1979, il licenziamento di 61 lavoratori. Le motivazioni per il licenziamento furono molto vaghe, ma la Fiat nel comunicato

⁵⁹ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.85-86

⁶⁰ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, p.89.

⁶¹ <https://www.alessioporcu.it/articoli/come-fermammo-i-terroristi-in-fiat-e-come-non-capimmo-gli-operai/>, consultato il 16/09/23.

stampa presentò l'iniziativa con la motivazione che la fabbrica era diventata ingovernabile per le violenze e gli atti di terrorismo, stabilendo quindi una diretta connessione tra i licenziamenti e la lotta al terrorismo. Ad inizio anni '80 la perdita di quote di mercato e l'aggravamento dei conti aziendali favorirono le posizioni aziendali più oltranziste nei confronti del sindacato e rafforzarono l'ipotesi di arrivare a uno scontro risolutivo che rovesciasse definitivamente le relazioni in azienda. L'11 settembre 1980 la Fiat annunciò l'avvio della procedura per il licenziamento di 14.469 lavoratori. Poco dopo la Fiat si presentò al tavolo del Ministero del lavoro dove le parti erano state convocate per una proposta di mediazione: in quella sede il sindacato, dopo una complessa discussione interna, accettò la possibilità di utilizzare la mobilità esterna purché avesse posto a posto di lavoro, senza quindi il rischio che i lavoratori si ritrovassero licenziati senza una prospettiva d'impiego. Ma qualche giorno dopo cadde il governo e le parti si trovarono senza mediatore e la Fiat rese pubbliche le liste dei lavoratori messi in Cassa integrazione, appendendo "le liste di proscrizione" ai cancelli. La decisione unilaterale della Fiat venne interpretata come uno schiaffo al sindacato, poiché tutti compresero che con questa scelta, vennero selezionati i lavoratori da escludere e la discussione sarebbe potuta avvenire solamente sui criteri scelti dall'azienda. Nei fatti il tentativo era di dividere coloro che erano colpiti dal provvedimento da quelli che invece dovevano rimanere a lavorare. L'assemblea dei delegati decise così il presidio dei cancelli e lo sciopero a oltranza. Le trattative ripresero solo il 13 ottobre.

Il giorno dopo, un corteo composto principalmente da capi e lavoratori Fiat sfilò per Torino in una manifestazione antisindacale: era la cosiddetta “marcia dei quarantamila” che è oggettivamente un sostegno alle posizioni dell’azienda. Il numero dei partecipanti probabilmente gonfiato, ma ciò ebbe comunque un grosso peso sulla trattativa. L’azienda irrigidì le proprie posizioni contrattuali, inoltre arrivò l’ingiunzione della Procura della Repubblica di Torino, su istanza della Fiat presentata il 2 ottobre, di consentire il libero accesso agli ingressi della fabbrica. Fu richiesto di sottoporre l’accordo alla verifica delle assemblee dei lavoratori che avvennero il 16 ottobre, nonostante tentativi di aggressione nei confronti di alcuni dirigenti sindacali. Le assemblee approvarono l’accordo. Questo chiuse una fase delle relazioni industriali in Fiat e nel Paese. I mutati rapporti di forza, le trasformazioni organizzative e sociali della fabbrica, contribuirono a mettere nell’ombra i lavoratori dell’industria e i loro sindacati. Mirafiori passò dai 57.700 dipendenti del 1980 ai 36.000 del 1988.⁶²

La perdita di incidenza della classe operaia ricadde nella perdita di identità dell’organismo cittadino. Il protagonismo industriale della Fiat si ribaltò in un’opacità complessiva della città. Lo sviluppo distorto e distorcente della grande impresa si proiettò nella città attraverso le manifestazioni di una modernità ingannevole e precaria: la Fiat eresse il suo tempio di Mirafiori come un moderno

⁶² <https://www.mirafiori-accordielotte.org/1976-80/>, consultato il 15/09/2023.

idolo, incurante del fatto che l'attività produttiva che qui si compiva non serviva a Torino per sviluppare, partendo da questa base materiale, altre attività. Al contrario la Fiat finalizzò a sé ogni lavoro utile che si svolgeva a Torino per la propria potenza economica. Questa "paradossale circolarità della vita cittadina" ne appiattiva il carattere.⁶³

3.3 Lo stabilimento di Melfi

Il toyotismo poteva rappresentare un nuovo modo di produrre le automobili per il nostro Paese e uno stacco dalle discontinuità organizzative e gestionali rispetto ai modelli produttivi tipici del Novecento. Era una rivoluzione destinata a segnare le relazioni industriali, le modalità produttive e le pratiche organizzative dell'economia nazionale. Melfi era la rappresentazione di questa rivoluzione. È un paese del mezzogiorno, conosciuto allora soprattutto per le Costituzioni promulgate nel 1231 dall'imperatore Federico II e considerate tra le più importanti dell'Europa medievale. Dall'Unità d'Italia in poi il sud fu oggetto di insistenti indagini, oltreché di tensioni, scontri e tentativi di rivolta. Invece Melfi fu considerato un caso di grande interesse per via del suo carattere di investimento in controtendenza: contro la tendenza alle dismissioni ed ai disimpegni dei grandi pubblici e privati nel

⁶³ G. Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.99-101.

Mezzogiorno; contro la tradizionale rigidità delle grandi imprese ad innovare modelli organizzativi e pratiche gestionali; infine, contro l'idea di sud come area ormai priva di convenienze localizzative per nuove iniziative industriali.

La Fiat nel 1989 raggiunse il livello produttivo record di 1.971.969 auto (al quinto posto mondiale dopo Giappone, USA, Germania e Francia). Continuava ad innalzare in quegli anni i propri volumi di vendita, con la crisi che dopo un anno avrebbe coinvolto il settore auto che sembrava non essere stata captata. Non erano quindi previsti ripensamenti radicali nel modo di produrre automobili che era in direzione della "fabbrica ad alta automazione".⁶⁴

Nel 1991, in maniera inattesa, la Fiat annunciò l'intenzione di aprire la fabbrica di Melfi. Lo stabilimento di Melfi doveva basarsi sulle logiche della produzione snella giapponese (lean production) ed i principi organizzativi e logistici della fabbrica integrata. Quello di Melfi era uno stabilimento terminale di carrozzeria, ovvero un impianto di produzione che partendo dai fogli di lamiera arriva alla produzione finale della vettura (la Punto nello specifico). Era composto da stampaggio, lastratura, verniciatura e montaggio. I componenti (cioè, il 60% del valore intero dell'auto) venivano acquistati dall'esterno ed assemblati nello stabilimento. I cambiamenti più tangibili sembravano essere la meccanizzazione delle fasi produttive più nocive e pesanti (già avvenuta in realtà negli anni '80) e la delega

⁶⁴ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.9-13.

operativa della gestione della linea ai gruppi di lavoro. Da sottolineare anche l'assenza della palazzina servizi ed uffici, inglobata in questo caso al resto della fabbrica, con il lavoro operaio che riacquistò centralità. Era presente poi uno stradone che collegava il reparto montaggio con l'area destinata all'insediamento dei 22 stabilimenti di fornitori di primo livello di componenti e materiali accessori. Qui facevano la spola piccoli autoveicoli destinati a rifornire di materiali nella quantità e al momento opportuno le stazioni di lavoro Fiat senza stoccaggio di componenti. In realtà già nei primi anni '80 si era deciso di realizzare a Melfi una fabbrica ad alta automazione, con l'introduzione nell'organizzazione del lavoro delle prime Ute e con l'obiettivo sistemico del miglioramento continuo delle qualità del prodotto.⁶⁵

I motivi del superamento del tradizionale modello di produzione fordista sono da ricercare nell'evoluzione degli scenari competitivi del settore automobilistico mondiale, in particolare nell'affermarsi sui mercati delle auto giapponesi, che modificò sensibilmente le precedenti condizioni della concorrenza. La crescita delle quote di mercato internazionale conquistate dai produttori nipponici costrinsero a prendere sul serio la lezione che veniva dall'oriente ai produttori occidentali.

Per quanto riguarda le politiche di prodotto e commerciali negli anni '80 la Fiat si era concentrata sul consolidamento delle posizioni nel mercato nazionale (nel 1986

⁶⁵ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.16-21.

grazie all'acquisizione dell'Alfa Romeo aveva il 57% delle quote di mercato in Italia e il 15% in Europa). Negli anni successivi la tendenza cambiò e le quote cominciarono a calare. Ciò rimandò innanzitutto all'originario squilibrio nella gamma dell'offerta orientata verso le vetture di piccole cilindrata. In Europa il peso di mercato, al contrario dell'Italia, di queste auto di piccola cilindrata era molto basso. Ad indebolire ulteriormente la posizione della Fiat contribuirono il modesto successo di alcuni modelli delle fasce centrali di prezzo (Alfa 155, Dedra, Tempra, e Tipo) e l'invecchiamento di altri modelli (Uno, Y10, Alfa 33) nei confronti di modelli delle concorrenti (Fiesta della Ford, Clio della Renault, Corsa della Opel). La Fiat, rispetto alla concorrenza, aveva una bassa velocità di lancio di nuove auto (soprattutto nei segmenti medio-alti) dove si contrava i margini più alti e la maggior domanda estera. Per quanto riguarda invece la strategia commerciale, Fiat era improntata sul raggiungimento di obiettivi quantitativi che hanno consentito buoni risultati in termini di quantità vendute nel breve periodo, ma peggioramenti nel lungo periodo. La strategia, infatti, era incentrata soprattutto verso sconti di prezzi di listino e non sull'accrescimento della fedeltà della clientela. L'aumento del numero delle concessionarie, invece, da un lato aveva consolidato le posizioni di mercato, ma dall'altro aveva aumentato la concorrenza tra le stesse. La vendita con la tecnica degli sconti aveva implicato per le concessionarie una contrazione dei margini unitari di guadagno e al tempo stesso un incremento delle esposizioni finanziarie connesso agli elevati immobilizzi in auto usate, provocando perdite di

gestione non appena le vendite iniziarono a ridursi. Con gli anni '90 tali politiche vennero messe in discussione: per la tendenza nel Paese alla contrazione dei volumi di vendita e per l'inasprimento della concorrenza, molti concessionari non raggiunsero il break-even point e furono costretti a soccombere. Se prima era il "mercato del venditore", in cui il cliente era considerato un indifferenziato soggetto desideroso di acquistare la vettura offerta, in quegli anni il mercato era diventato sempre più "mercato del cliente", cioè in cui erano le preferenze dei consumatori (la domanda) a determinare volumi e qualità della produzione. La fedeltà ora riguardava quindi non solo il rapporto qualità/prezzo ma anche i servizi di promozione e assistenza: anche la concorrenza, infatti, era più incentrata sui contenuti del prodotto auto e sull'innovazione che sui prezzi bassi.⁶⁶

I produttori occidentali all'inizio pensarono che il vantaggio giapponese fosse più nel sistema Paese che nel risultato delle innovazioni produttive ed organizzative. Ritenevano inoltre che il modello Toyota non fosse esportabile ma furono smentiti dai *transplants* giapponesi. Melfi rappresentò un tentativo alla giapponesizzazione del modo di produrre auto. L'idea Fiat di "fare come il Giappone" venne resa pubblica per la prima volta nel discorso alla Convention Fiat dell'ottobre 1989 di Cesare Romiti, amministratore delegato della Fiat. In quel discorso si parlò di Qualità Totale e di altre convenzioni produttive ed organizzative giapponesi. Si

⁶⁶ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.23-26.

fecero cenni alla produzione a costi più bassi, ad un'immissione delle auto in minore tempo nel mercato e ad una gamma di prodotti più diversificati da parte dei giapponesi. Al contrario vennero evidenziate la lentezza del ritmo di miglioramento e l'alta difettosità delle auto in Fiat.

Solo sul finire del decennio la Fiat tentò di votarsi al toyotismo, perché nel 1983 c'era stato il lancio della Uno che ne aveva consolidato la posizione nel segmento delle utilitarie, a cui aveva fatto seguito l'uscita della Regata e della Lancia Prisma, della Thema nel 1985 e nel 1986 della Crema. Poi 4 anni dopo la Tipo, la Dedra nel 1990 e la nuova Cinquecento nel 1992. Contemporaneamente ci fu un ridimensionamento fuori dell'Europa con la vendita dei presidi produttivi in America alla Seat per il forte contenimento di costi. Ciò portò anche ad una intensa e diffusa automazione dei processi produttivi (rimpiazzo del lavoro "vivo" anche per le rivolte) e a una ristrutturazione per tentare di riformare il vecchio modello fordista per renderlo più flessibile e meno vulnerabile.⁶⁷

Ma l'estrema rigidità nell'organizzazione complessiva della fabbrica ad alta automazione frenò l'illusione tecnocentrica di pendere sulle macchine come principale fonte di ricchezza. Il conduttore di impianti non era ancora il produttore adeguato alla nuova logica produttiva.⁶⁸

⁶⁷ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.38-43.

⁶⁸ A. Vitale, *La talpa nel prato verde: soggettività al lavoro alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Catanzaro, 2001, p.19.

A Termoli la fabbrica automatizzata si inceppò nel 1986 quando si passò a produrre da 1 a 3 motori diversi. Il ripensamento cominciò a concentrarsi sui modelli organizzativi e gestionali. Gli uffici tecnici furono trasferiti dalla palazzina ai reparti produttivi per garantire rapidi interventi. Si formarono squadre di lavoro con un grado maggiore di autonomia e si costituiscono team tecnologici con il coinvolgimento degli operai nel processo di miglioramento continuo. Venne in poche parole destrutturata la vecchia organizzazione centralista. Da fabbrica ad alta automazione a fabbrica integrata. All'inizio solo Termoli e Cassino poi anche le altre sedi e così la Fiat negli anni '90 ebbe una nuova accelerazione. Venne stabilito un programma di intervento per il problema del rinnovo della gamma, che portò tra il 1993 e il 1996 al lancio di venti nuovi modelli (prima su tutte la Punto), grazie al time to market molto più contratto dovuto alle modifiche giapponesi come le attività di progettazione ed ingegnerizzazione in parallelo, la progettazione cooperativa tra equipe diverse (co-design) ed il ripiego su nuovi modelli di soluzioni progettuali sperimentate con efficiente piano.

Altro campo di innovazione erano i rapporti con i fornitori di componenti, con l'istaurazione di nuovi rapporti di partnership. Avveniva una selezione dei fornitori e una scrematura con l'obiettivo di arrivare alla "fornitura in autocertificazione", cioè alla certificazione dei componenti fatta dagli stessi fornitori. Nuovi rapporti e

scrematura avvennero anche con i concessionari per innalzare i volumi di vendita e ridurre i costi unitari.⁶⁹

Alcuni impedimenti fisici ed immateriali impedivano la trasformazione degli impianti storici (tradizione tecnologica, layout, cultura fordista sedimentata). Il percorso fu graduale e lungo. La strada più efficace era realizzare una fabbrica ex-novo ispirata alla lean production giapponese in occasione della realizzazione della prima utilitaria a forte ispirazione nipponica (Punto).

Si decise per la nuova fabbrica, la cui area ideale doveva avere un'ampia disponibilità di superficie territoriale con un buon livello di infrastrutture generali, una società locale permeabile ai valori della nuova produzione, una abbondante offerta di forza lavoro e la garanzia di incentivi economici. Tra la Spagna ed il Mezzogiorno si decise per quest'ultimo anche per non allontanarsi dall'Italia e dal *core sistem* Fiat (unica vera opzione era il Sud). Furono individuati una ventina di siti idonei. Tolte le isole, rimasero la Puglia, la Campania e la Basilicata. Allora si passò ad esplorare i siti che massimizzavano i benefici economici ed i fattori spaziali di integrazione tra stabilimenti Fiat preesistenti. Rimasero così Ascoli Satriano (provincia di Foggia) e Melfi (provincia di Potenza). Venne scelto Melfi come strategia di posizionamento baricentrico rispetto agli impianti già operanti nel sud. Era, cioè, funzionale alla logica manifatturiera moderna di fare rete

⁶⁹ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp. 45-49.

(networking). Le agevolazioni pubbliche (incentivi finanziari e fiscali) svolsero un ruolo decisivo nel processo di attrazione di investimenti industriali esogeni nel sud. Anche altre variabili, economiche ed extraeconomiche ebbero un ruolo importante nella scelta. Anche perché nel 1993 la Fiat non aveva ancora ricevuto nessun investimento.⁷⁰

Il contesto locale “prato verde” poteva essere definito come la combinazione di molteplici fattori di carattere sociale, culturale e manageriale che vengono interpretati come favorevoli all’implementazione delle nuove tecnologie e dei nuovi sistemi in *just in time* e di organizzazione snella del lavoro. La localizzazione in ambiente *greenfield* a Melfi era l’esempio perfetto di questa combinazione:

- mercato del lavoro molto sfavorevole all’offerta
- ampia offerta di lavoro giovanile, mediamente istruita e disponibile al lavoro industriale
- assenza di un tessuto industriale sviluppato e di tradizioni sindacali industriale, con opportunità di agevolazioni fiscali
- realizzazione di un “ecologia organizzativa”
- “nuovo” sistema di relazioni industriale

⁷⁰ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.55-62.

-innovazione tecnologica, organizzativa e manageriale

-nuovi impianti e nuova organizzazione del lavoro.

Contrapposto al “prato verde” trovavamo invece l’ambiente locale del “prato rosso” (tipico, ad esempio, dell’impianto Iveco di Brescia) caratterizzato da:

-mercato del lavoro più favorevoli all’offerta

-tradizioni industriale

-tradizioni sindacali

-problemi nell’introduzione del just in time e della produzione snella

-vincoli manageriali di carattere burocratico

-organizzazione del lavoro meno “snella”.⁷¹

La geografia fisica ed economica della piana di Melfi cambiò presto radicalmente. Per anticipare aspetti costruttori a valle prima ancora che quelli a monte fossero definiti, già nella costruzione vennero adottate integrazioni e sovrapposizioni tra fasi. Lo stabilimento venne costruito in soli 2 anni e mezzo, 1 in meno del tempo medio per edifici simili. Aveva una superficie di 2.700.000 metri quadrati, venivano prodotte 1.600 vetture al giorno e contava 7.000 addetti a pieno regime. Era

⁷¹*Prato verde prato rosso: produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del duemila*, a cura di S. Negrelli, Rubbettino, Catanzaro, 2000, pp.35-44.

composto da due grandi blocchi collegati da una strada dritta larga 24 metri e lunga 1,5 km: uno includeva l'insediamento dei reparti Fiat, l'altro l'insediamento dei 22 fornitori di primo livello. Un assetto strutturale inedito anche per il Giappone. Era presente una stretta integrazione dei reparti montaggio, stoccaggio e assemblaggio finale. Tutto ciò per minimizzare i tempi e seguire lo sviluppo del ciclo produttivo secondo il principio del flusso teso (*hejunka*) incentrato sulla costanza dei volumi di produzione per assicurare stabilità di connessioni ai fornitori e migliorare la ripartizione di costi fissi. Lo stabilimento della Fiat aveva 4 unità operative: stampaggio, lastratura, verniciatura, montaggio. Il ciclo inizia dall'unità stampaggio, dove le operazioni erano quasi del tutto automatiche, si svolgeva lo svolgimento dei rotoli di lamiera zincato, il lavaggio ed il controllo dello spessore e poi le lamine vengono sagomate da 4 presse a trasferta. Risultava molto più facile cambiare la sequenza dei pezzi ed assecondare la variabilità della domanda senza stoccaggio. Le lamine sagomate venivano poi inviate all'Unità lastratura. Qui le lamine stampate venivano assemblate mediante saldatura a punti giungendo alla scocca dell'auto. Dopo la lastratura, le scocche passavano alla verniciatura dove venivano effettuati i trattamenti anticorrosivi e applicati gli smalti vernicianti. Questi reparti erano interamente automatizzati. Le scocche attraversavano poi un tunnel buio immerse in liquidi anticorrosivi per poi passare in un altro tunnel trasparente in cui venivano verniciate da sofisticati robot. Le scocche verniciate passavano infine all'Unità montaggio dove attraverso l'assemblaggio dei

componenti veniva prodotto l'auto, che una volta collaudata veniva poi immessa nel circuito commerciale. Il montaggio era il reparto fulcro: qui a differenza degli altri stabilimenti la quasi totalità delle operazioni era svolta da uomini e donne. Inoltre, era maturata una cultura aziendale più sensibile ai problemi della fatica fisica e delle condizioni dell'ambiente di lavoro. Questo grazie alle lotte di classe e grazie al fatto che ci si era accorti che la qualità e la produttività del lavoro operaio dipendevano delle condizioni economiche in cui viene esercitata la prestazione lavorativa: alleggerire il lavoro determinava un aumento di produttività ed un miglioramento delle performances qualitative.⁷² Per quanto riguarda l'area delle lavorazioni, le nuove unità segnavano sicuramente un notevole passo avanti, con l'adozione di forme tecnologicamente più avanzate. Uno degli obiettivi era quello di realizzare dei sistemi ad alta automazione che possano interagire in maniera "organica" con il lavoro umano.⁷³ Nelle unità di montaggio di Melfi gli operai di linea non lavoravano più con le braccia alzate ed ogni operazione era eseguita all'altezza ergonomicamente meno faticosa: lo consentiva una tecnologia in grado di inclinare e far ruotare la scocca su sé stessa, oppure semplicemente la predisposizione di piccole buche di poche decine di centimetri che permettevano di abbassare la postazione di lavoro dell'operaio rispetto alla scocca che scorre sui

⁷² D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp. 69-75.

⁷³ G. Volpato, *Fiat Auto: crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, ISEDI, Torino, 2004, pp.309-310.

binari fissati sul pavimento.⁷⁴ Quello ricercato a Melfi viene indicato con il termine “nuova ergonomia” e non era altro che una elaborazione del concetto di *jidoka* elaborato da Toyota che mirava a:

- semplificare ed agevolare le operazioni manuali
- consentire il miglioramento continuo delle prestazioni
- raccogliere il contributo migliorativo del personale.⁷⁵

La costruzione dell’area dei fornitori era in ritardo ma doveva funzionare, pena la messa in discussione del principio di *just in time* e quindi la valenza di tutto l’impianto. Nella primavera 1994 lo stabilimento non era ancora pronto (l’impianto era al 10% della capacità di saturazione complessiva con 200 Punto al giorno prodotte). Vista la crescita dell’importanza della subfornitura, la Fiat avvia un programma di sviluppo per realizzare rapporti di *copartnership* (lavoro congiunto) basati non più sui prezzi ma sul coinvolgimento globale nelle strategie di produzione-prezzi.

Venne valutata anche con accuratezza la convenienza dell’outsourcing. I fornitori produttori di Melfi erano fornitori di componenti da montare in *just in time*, mentre gli altri componenti meno coinvolti alla fase di assemblaggio vennero acquistati da

⁷⁴ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp. 76.

⁷⁵ G. Volpato, *Fiat Auto: crisi e riorganizzazioni strategiche di un’impresa simbolo*, ISEDI, Torino, 2004, p 310.

stabilimenti esterni. L'area in cui si potevano aprire nuove imprenditorialità locali però sarà solo quella dei servizi industriali (pulizia, manutenzione impianti, piccole riparazioni...) che, non essendo integrati alla produzione, non subivano gli stessi vincoli logistici della rete di fornitori di componenti, né necessitavano di *know how* produttivi ed organizzativi.⁷⁶

Lo stabilimento di Melfi fu anche caratterizzato da un marcato impegno per istruire gli operai. Il tema della formazione a Melfi ebbe un'importanza particolare, visto che le persone da formare era giovani alle prime esperienze senza una preparazione scolastica di base adeguata. L'azienda si era dotata anche di una struttura che disseminasse la cultura industriale: il *Learning Centre*. Venne aperta nel 1998: era un centro di "autoformazione" per i dipendenti delle Sata (Società Automobilistica Tecnologie Avanzate) e del comprensorio. Era interamente gratuito e a base volontaria. I programmi presenti intendevano favorire la crescita personale complessiva. Riguardavano conoscenze generali e tecniche di base, skills aziendali e interessi personali. Il Centro aveva dei tutors, che orientavano gli utenti verso i percorsi formativi, fornivano assistenza operativa e metodologica.⁷⁷ Scrive Cerosimo: "Camminando per la fabbrica la rivoluzione organizzativa è immediatamente palpabile, anche a chi ha scarsa dimestichezza con il

⁷⁶ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, p.82.

⁷⁷ A. Vitale, *La talpa nel prato verde: soggettività al lavoro alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Catanzaro, 2001, pp. 107-114.

manufacturing e l'organizzazione industriale. Basta guardare i gruppi di lavoro vedere dialogare gli operai, sbirciare tra i box di lavoro: si ha la sensazione che sia in atto una sorta di apprendimento collettivo, di ricerca comune di iter di lavoro scarsamente proceduralizzati e predefiniti.”⁷⁸

Sembrava quindi che a Melfi il classico taylorismo operaio fosse superato. Così anche il taylorismo amministrativo con le sue catene gerarchiche ascendenti, il comando burocratico, le fratture tra produzione e direzione. A Melfi non c'era il palazzo degli uffici, dove i responsabili decidevano ciò che l'operaio doveva eseguire. Questi erano stati ravvicinati al processo produttivo poiché a comandare ora era il ciclo produttivo. L'organigramma dello stabilimento melfitano venne ridotto, risultando di soli cinque livelli gerarchici (direttore di stabilimento, responsabili di unità operative, responsabili di produzione, gestione operative ed unità tecnologiche elementari) contro i sette tradizionalmente previsti alla Fiat. Nella fabbrica integrata l'obiettivo era portare le soluzioni dei problemi organizzativi e produttivi dove si produceva il valore aggiunto. Per questo nacquero le Ute (Unità tecnologica elementare) che avevano il compito di presidiare piccoli tratti congiunti del processo produttivo di cui era responsabile. Oltre a ciò, era responsabile anche di certificare la qualità. L'autonomia decisionale ed operativa dell'Ute era potenziata dal fatto di essere supportata da un team tecnologico in

⁷⁸ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, p.87.

grado di risolvere eventuali problemi. Le Ute erano dotate di un triplo sistema di gestione orientato alla filosofia dell'usare meno di tutto (struttura, energia, tempo). Un personal computer per la gestione dell'Ute, uno per la gestione della presenza e uno per la gestione dei componenti *just in time*. Agli operai spettava anche il ruolo di segnalare eventuali criticità negli impianti o nelle macchine accendendo la luce rossa con l'interruttore. Gli operai erano inoltre esortati alla "rotazione programmata", alla intera fungibilità delle singole postazioni lavorative, in modo da favorire la conoscenza della propria Ute e quindi l'apporto al miglioramento continuo. Erano presenti poi tabelloni per ogni Ute dove segnalare eventuali problemi: ora agli operai era richiesto anche saper leggere e scrivere, saper interpretare grafici, diagrammi e tabelle. La nuova organizzazione del lavoro aveva effetti anche sul piano retributivo. Oltre alla paga fissa, al dipendente spettava una quota aggiuntiva variabile di salario, calcolato sulla base degli andamenti produttivi e qualitativi a livello di stabilimento, di unità operativa e di Ute.

La fabbrica post-fordista per poter funzionare necessitava del consenso attivo degli operai, della cooperazione delle risorse umane, dell'intelligenza e della redditività creativa del capitale variabile per eccellenza. Perciò aveva bisogno di un ambiente vergine, sgombro di accumuli di memoria e da identità collettive consolidate. Un nuovo modo di fare l'automobile, un'altra organizzazione manageriale

presupponevano una localizzazione in un “prato verde” (*greenfield*) in un’area incontaminata del passato, fresco e punta ad un nuovo inizio.⁷⁹

Nelle intenzioni del management non c’era l’intenzione di escludere il sindacato, ma la volontà di coinvolgerlo e di aprire un nuovo capitolo nella storia delle relazioni industriali in Fiat. L’evoluzione delle relazioni industriali doveva andare di pari passo con l’evoluzione del sistema industriale. Così l’11 giugno 1993 si arrivò ad un accordo tra management e sindacato. Questo introdusse un meccanismo di consultazione bilaterale tra le parti su una vasta gamma di temi a diversi livelli (azienda, stabilimento, unità operativa). La partecipazione concretamente si realizzò attraverso lo strumento delle commissioni congiunte composte da responsabili aziendali e da rappresentanti delle organizzazioni sindacali (Rsu) firmatarie degli accordi che affrontavano argomenti diversi. Per ciascuna area di competenze queste avevano diritti di informazione, consultazione, potere propositivo. Rappresentavano uno strumento concreto attraverso il quale azienda e sindacato discutevano dei vari problemi della fabbrica evitando ogni sorta di conflitto. Dall’ottobre 1998 i rappresentanti dell’azienda insieme a quelli delle organizzazioni sindacali decisero per la calendarizzazione delle commissioni. Così esse sono diventate più frequenti e sono stati elaborati comunicati molto dettagliati

⁷⁹ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.87-94.

sia dell'azienda che dal sindacato per far sapere ad ognuno quali erano gli argomenti di discussione. Ciò permise di colmare la distanza tra commissioni e lavoratori.⁸⁰

A Melfi vennero istituiti i CPI (Conduuttori di processo internato). Erano degli operai qualificati preparati all'addestramento di un gruppo di 10/12 operai comuni, nonché al montaggio ed all'assistenza degli stessi su problemi di qualità della produzione. In riferimento ai primi 1000 neoassunti, l'età media era di 26 anni (contro l'intera Fiat Auto dove gli under 30 erano poco più del 15%), le donne erano il quadruplo della media Fiat. Ai giovani destinati a svolgere la mansione di CPI o di manutentore di impianti venivano assicurati diversi mesi di formazione, agli impiegati circa un anno, ai laureati circa 2 mentre (caso unico Fiat) anche per gli operai comuni è previsto un iter formativo preliminare di qualche settimana. L'impianto di Melfi (a confermare il taglio con il passato) era di fatto di proprietà di una nuova società, la Sata controllata comunque sempre dalla Fiat. In questa non era consentito trasferire meccanicamente il sistema di accordi contrattuali di retribuzioni delle prestazioni lavorative nel gruppo Fiat.

Il lavoro continuo (24 ore su 24) su tre turni di lavoro per sei giorni (e l'apertura al lavoro notturno per le donne come voleva l'UE dal 1976) fece discutere in Italia. Scomparve anche il sabato festivo, mentre si introdusse un sistema di ferie brevi o

⁸⁰*Prato verde prato rosso: produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del duemila*, a cura di S. Negrelli, Rubbettino, Catanzaro, 2000, pp.85-90.

weekend lunghi (3 giorni più la domenica) ogni 3 settimane (oltre alle ferie ordinarie).⁸¹ L'obiettivo Fiat di saturare il tempo di utilizzo degli impianti fece sì che gli operai lavorino su un sistema di turnazione chiamato "doppia battuta". La novità dell'orario consisteva nel fatto che il terzo turno obbligatorio era stato introdotto strutturalmente e per tutti gli operai. Questo sistema di turnazione aveva rotto e sconvolto la continuità della vita individuale e sociale precedente. Sconvolgimento non solo dovuto al sistema di turnazione, ma anche al nuovo tipo di fabbrica che aumentava lo stress psico-fisico.⁸²

Il primo dubbio su Melfi era connesso alla perdurante stagnazione della domanda automobilistica, poiché Melfi dovrà lavorare a pieno utilizzo della capacità produttiva e ciò sarà possibile solo con un mercato sufficiente ampio. Ma l' "invenzione" Melfi era così carica di significato che non poteva fallire, in quanto rappresentava un nuovo inizio per la Fiat e un'occasione per il sud. I dubbi riguardavano gli stabilimenti futuri. Infatti, Melfi doveva poi fungere da esempio agli altri stabilimenti come a suo tempo fece Mirafiori e si pensava che ciò avrebbe potuto avere conseguenze drammatiche per migliaia di lavoratori occupati nelle fabbriche del nord, abituati ad un altro tipo di stabilimenti e di lavoro. Un altro problema era connesso al grado di auto-direzionalità della fabbrica melfitana:

⁸¹ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp.96-98.

⁸² A. Vitale, *La talpa nel prato verde: soggettività al lavoro alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Catanzaro, 2001, pp.51-52.

integrazione funzionale molto più densa che in passato. Altri dubbi riguardavano la sfera della filosofia organizzativa interna alla fabbrica, dei rapporti di collaborazione tra i lavoratori e l'azienda. I rapporti tra imprese e lavoratori erano incentrati sulla trasparenza informatica, la fiducia reciproca e la condivisione degli obiettivi e su nessi extraeconomici. In Giappone le imprese snelle ottenevano la dedizione dei lavoratori a prezzo di una mera garanzia a vita dell'impiego e di un chiaro quadro delle tappe di carriera (oltre che per ragioni culturali del Paese). A Melfi ciò non era possibile, occorreva trovare le ragioni del consenso in altre parti come nello spettro della disoccupazione, nella socializzazione lavorativa e riuscita sociale con il lavoro, nel posto di lavoro poco faticoso in un contesto gradevole e non lontano da casa sperando che il tutto fosse sufficiente.⁸³

⁸³ D. Cerosimo, *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma, 1994, pp. 102-107.

CONCLUSIONI

Quello che emerge dalla tesi è che fordismo e toyotismo hanno influenzato la produzione e l'organizzazione in Fiat. Questo ha comunque permesso alla più grande azienda automobilistica italiana di crearsi una sua propria identità nel corso del secolo scorso. A prova di ciò si vedano le dure lotte sociali degli operai che hanno coinvolto la fabbrica di Mirafiori e il progetto, per certi versi innovativo e certo rischioso, della fabbrica di Melfi.

Un altro aspetto che emerge dal lavoro è il passaggio a un tipo diverso di società da società verticale a società orizzontale. La prima è quella società a forte regolazione statale, con la grande fabbrica fordista organizzata secondo i principi tayloristici come perno centrale della società capitalista. La grande fabbrica in questo caso si sviluppa nei grandi centri urbani e l'ordinamento della società si muove dall'alto verso il basso. Al contrario la società orizzontale pone al centro il territorio, l'inclusione e la mobilità sociale. L'impresa si impone nei distretti industriali che prendono il sopravvento sulla dimensione urbano-industriale. Quella che ci apprestiamo a vivere e che stiamo già vivendo da qualche anno è un altro tipo di società, quella circolare. Quel tipo di società instabile, governata da continue crisi capitalistiche e instabilità politiche. La soluzione è la green economy, il cui nucleo è la produzione pulita e sicura di beni, materiali ed energia, la ricostruzione degli

ecosistemi naturali, la minimizzazione delle emissioni e dell'inquinamento e l'uso efficiente delle risorse non rinnovabili. L'uso efficiente delle risorse impone la minimizzazione dei rifiuti e la loro trasformazione in materia prima per nuovi prodotti. È significativo come il 9 luglio 2015 il Parlamento europeo nel documento "L'efficienza delle risorse: transizione verso un'economia circolare" abbia posto come urgente l'efficienza delle risorse, per impedire modifiche irreversibili.⁸⁴

⁸⁴ A. Bonomi, F. Della Puppa, R. Masiero, *La società circolare*, DerivaApprodi, Roma, 2016, pp. 72-74.

BIBLIOGRAFIA

Berta G. (1998), *Mirafiori*, il Mulino, Bologna.

Berta G. (2013), *L'Italia delle fabbriche: la parabola dell'industrialismo nel Novecento*, il Mulino, Bologna.

Bonomi A, Della Puppa F., Masiero R. (2016), *La società circolare*, DerivaApprodi, Roma.

Castronovo V. (1977), *Giovanni Agnelli: La Fiat dal 1899 al 1945*, Einaudi, Torino.

Cerosimo D. (1994), *Viaggio a Melfi: la Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma.

Chiarini A. (2010), *Lean Organization for Excellence*, FrancoAngeli, Milano.

Di Nicola P. (a cura di) (2015), *Da Taylor a Ford, Appunti per lo studio dello "scientific management" e della catena di montaggio*, Ediesse, Roma.

Ford H. (1931), *Perché questa crisi mondiale?*, Val. Bompiani & C., Milano.

Ford H. (1991), *Ford on Management: harnessing the American spirit*, Basil Blackwell Ltd., Oxford.

Galgano A. (2002), *Le tre rivoluzioni*, Guerrini e Associati, Milano.

Gramsci A. (1950), *Americanismo e fordismo*, Universale Economica, Milano.

- Gramsci A (2021), *I Quaderni del carcere*, Edizione Kindle.
- Magnabosco M. (1997), *Fordismo, Toyotismo, Fabbrica Integrata*, Centro studi P. Calamandrei, Jesi.
- Mascherpa V. (2018), *Lean philosophy. Dallo zen al metodo Toyota per una nuova cultura d'impresa*, Guerini Next, Milano.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo: retorica, illusioni, realtà*, Carocci Editore, Roma.
- Nakane J. & HALL R. W., *Ohno's method*, Association for Manufacturing Excellence, Wheeling.
- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde prato rosso: produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del duemila*, Rubbettino, Catanzaro.
- Ohno T. (2004), *Lo Spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino.
- Smith A. (2011), *La ricchezza delle Nazioni*, Newton Compton Editori, Roma.
- Taylor F.W. (1952), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Edizioni di comunità, Milano.
- Vitale A. (2001), *La talpa nel prato verde: soggettività al lavoro alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Catanzaro.

Volpato G. (2004), *Fiat Auto: crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, ISEDI, Torino.

Womack J.P., Jones D.T. & Roos D. (1990), *The machine that changed the world*, Free Press, New York.

SITOGRAFIA

www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno

<https://corporate.ford.com/articles/history/henry-ford-biography.html>

<https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>

<https://www.alessioporcu.it/articoli/come-fermammo-i-terroristi-in-fiat-e-come-non-capimmo-gli-operai/>

<https://www.mirafiori-accordielotte.org/1976-80/>