

L'ESPERIENZA DELLA GRANDE IMPRESA

Maurizio Magnabosco, *Amministratore Delegato di FIAT Ferroviaria*

Premessa

Il postfordismo per Fiat è iniziato con la Fabbrica Integrata di Melfi, anche se già in precedenza la fabbrica ad Alta Automazione aveva introdotto alcune discontinuità nel modello classico affermatosi con Ford.

L'esigenza di un nuovo modo di impostare la produzione e di riorganizzare l'Azienda nasce dal mutamento delle caratteristiche del *business*: la concorrenza si accentua e si estende a tutti i mercati; la domanda assume un carattere di volatilità e personalizzazione; oltre al prezzo, qualità e tempo diventano fattori vincenti. Da questo punto di vista la vecchia organizzazione non può rispondere efficacemente a questo insieme di mutamenti e il postfordismo diventa, non solo un nuovo modello organizzativo (peraltro non uniforme), ma un nuovo modo di impostare le relazioni professionali e sociali all'interno dell'impresa.

Questo mutamento influenza: l'organizzazione, che deve tenere conto delle nuove "culture del lavoro" che entrano in Azienda; la gestione delle persone, che diviene sempre più complessa, e si configura come una "ingegneria sociale", con un mix equilibrato di fattori *soft* (coinvolgimento, partecipazione, comunicazione...) ed *hard* (retribuzione, sviluppo, meritocrazia...); il sistema di relazioni industriali che si "infitte" di relazioni, e promuove la partecipazione a livelli sia macro che micro.

I fondamenti del postfordismo Fiat

- La Fabbrica Integrata: l'UTE
- Piattaforme e *Simultaneous Engineering*
- Il lavoro in *team*
- Comunicazione e trasferimento di *know how*
- Processi decisionali e delega

Le tendenze più recenti

Il postfordismo sta diventando un fenomeno sempre più complesso in quanto l'impresa opera con confini sempre più labili, in tre principali direzioni:

- la globalizzazione, che annulla i confini spaziali, in quanto il *network* produttivo dell'azienda governa l'insieme degli stabilimenti mondiali come una unica grande fabbrica

virtuale, regolando l'interscambio della componentistica, dei semilavorati e del prodotto finito;

- l'organizzazione "a rete", che ridefinisce i confini aziendali attraverso nuovi rapporti di *partnership* con i fornitori, i *dealer*, le altre imprese che partecipano a diverso titolo nell'attività progettuale e manifatturiera;
- il *manufacturing*, in cui ormai si assiste all'entrata di terzi (i fornitori) anche nei processi "core".

Conclusioni

La gestione della complessità sociale aziendale nel postfordismo diviene un "asset" fondamentale anche per la creazione di valore. L'equazione da risolvere è quella della compresenza di culture differenti (geografiche e generazionali) in una organizzazione in cui rimangono validi alcuni parametri del fordismo (produzione di massa, efficienza, costi). La labilità dei confini aziendali comporta fra l'altro due fenomeni particolari:

- minori sicurezze legate ai confini tradizionali;
- un rapporto di *partnership* e di "scambio" che viene a sostituire progressivamente i rapporti gerarchici o quelli legati alla propria "giurisdizione".

Ciò che ora risulta fondamentale è la collocazione lungo un processo che genera ruoli e professionalità. È chiaro quindi che per investire sull'efficacia complessiva di questo sistema è necessaria una ricomposizione del modo di governare il sistema stesso.

Mi sembra opportuno a questo punto porsi alcune domande che riguardano soprattutto lo sviluppo di medio-lungo termine dei processi di trasformazione di cui stiamo dibattendo.

1. La prima riguarda le dinamiche del lavoro che possono scaturire dal postfordismo, che peraltro (ricordiamolo) è un processo di cambiamento ancora relativamente recente rispetto alla storia industriale delle società occidentali.
2. La seconda domanda attiene invece più strettamente alla possibile evoluzione organizzativa del *manufacturing*, che finora è stato per così dire il "cuore" dell'impresa industriale.

Primo interrogativo

La domanda di lavoro delle nuove generazioni sembrerebbe andare in direzione di un allentamento dei vincoli tradizionali ("il posto a vita"), aiutata anche dal maturare di forme di

lavoro “atipico”. Vi sarebbe quindi un approccio più “laico”, dove l’“appartenenza” perde tutto, o in gran parte, il suo peso. Le radici economiche di questo fenomeno vanno ricercate in un benessere mediamente più diffuso rispetto al passato, e quindi in una maggiore possibilità di scelta.

L’offerta di lavoro è legata strettamente alle caratteristiche del mercato, erratico e imprevedibile, ed è quindi, per così dire, “impregnata di flessibilità”, divenendo in tal modo una componente di costo minore per le imprese. D’altra parte i prezzi praticati sul mercato non rendono accettabili gli oneri del precedente sistema, generati dal costo del lavoro vincolato: chi ne rimane ancora soggetto, alla fine va fuori mercato. Sembra quindi che la flessibilità venga proposta sia dal mercato, sia dalle imprese, sia infine da chi cerca lavoro. Le cose ovviamente non sono così semplici e lineari. Il primo dubbio è che la domanda di lavoro delle nuove generazioni accetti la flessibilità, ma che probabilmente il bisogno di stabilità sia solo spostato nel tempo. Quale sarà allora il punto di equilibrio tra offerta e domanda? Si troverà, probabilmente, su quello che sarà accettato dal mercato, attraverso la produttività e la competitività della realtà socio-tecnica dell’impresa.

L’alternativa può essere quella di una nuova e più ampia regolazione dei diversi sistemi economici, che però a sua volta può essere messa in crisi dalla globalizzazione del *business*, che gioca trasversalmente anche rispetto alle grandi aree macro-economiche oggi esistenti. Come si vede si tratta di un inevitabile accavallarsi di interrogativi e problemi, che devono tenerci lontano dalle eccessive semplificazioni. Così come il taylorismo-fordismo è stato la chiave dello sviluppo industriale, ma ha generato allo stesso tempo problemi sociali e successivamente organizzativi, anche il postfordismo, accanto ad alcune soluzioni di successo, non mancherà di presentarci il conto con ulteriori problemi che saremo chiamati ad affrontare e risolvere.

Secondo interrogativo

La seconda questione da porsi è più squisitamente organizzativa, e parte dall’evoluzione del postfordismo nel campo specifico del *manufacturing*.

Prima: Fabbrica integrata.

Oggi: Fabbrica modulare.

La Fabbrica Modulare sta prendendo forma attualmente, non ha ancora un disegno definito in tutti i dettagli. È in una situazione a cavallo fra realtà e progetto. Con la Fabbrica Modulare si fa un “salto” radicale. Nel “cuore” del processo di fabbricazione entrano imprese esterne, che vengono coordinate dal produttore principale, detentore del marchio. È questo lo sbocco finale della Fabbrica Modulare? O invece tale tendenza sarà spinta verso il suo limite estremo, per cui il detentore del marchio non sarà più il “costruttore”? In altre parole, è possibile immaginare che un produttore “esca” dal processo di fabbricazione, affidandolo ad altre imprese da cui poi acquisterebbe il

prodotto finale? Sarà possibile nel settore automobilistico arrivare alla separazione fra chi produce e chi vende?

Una domanda del genere può sembrare provocatoria e paradossale. Ma non è poi così strana se pensiamo che lo stesso *business* automobilistico sta andando in questa direzione. Come voi sapete, ormai gli utili di impresa vengono realizzati non solo sul prodotto ma anche sui servizi (finanziamento all'acquisto, ritiro dell'usato, assistenza in tutte le sue forme, oggettistica, ecc.). Anzi, già in molti casi i servizi prevalgono sul "prodotto" in senso tradizionale, tanto che è ormai di uso generalizzato la frase "vendita di mobilità" invece di "vendita dell'automobile".

Anche qui mi sembra doveroso porsi la domanda: i costruttori stanno "semplicemente" allungando la loro catena del valore? O invece questo spostamento prelude all'abbandono del primo segmento della catena, quello del *manufacturing*?

Penso che il postfordismo abbia finora fatto solamente i primi passi, e che ulteriori cambiamenti, impensabili fino a qualche anno fa, stiano maturando.