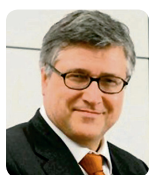


Quanto è snella la produzione

di ALBERTO FELICE DE TONI



I nuovi modelli di organizzazione industriale, che vanno sotto il nome di produzione snella, sono stati concepiti in Toyota, agli inizi degli Anni '70, sotto la guida di Taichi Ohno, noto per aver descritto nel libro del 1978 'Toyota Production System' i principi ispiratori che stanno alla base del successo della famosa casa automobilistica nipponica. Nella tabella riportata in pagina sono indicati in modo 'eroico', alla Bignami (che fa le fortune degli studenti delle superiori), le differenze fondamentali tra i due modelli.

LOTTA COSTANTE

In questo spazio limitato desidero sottoporre al lettore un apparente paradosso. La produzione snella significa produrre con meno materiali, meno scorte e meno ore di manodopera per rendere più magro il processo di trasformazione e per renderlo, in ultima analisi, più efficiente. Quindi ecco la continua lotta, dettata dalla logica del miglioramento continuo, alle ridondanze di natura fisica. Questa lotta alle ridondanze di natura tangibile, però, si realizza con un'altra ridondanza: quella di natura intangibile, fatta di persone capaci non solo di attività esecutive, ma

anche di manutenzione, di controllo della qualità, di programmazione della produzione, di mutuo coordinamento a monte e a valle del processo di trasformazione.

RIDONDANZA FUNZIONALE

In una parola, una ri-

dondanza funzionale dei lavoratori, le cui capacità polifunzionali si ottengono con investimenti in formazione, in comunicazione e informazione diffusa, nella creazione di contesti professionali di area dove il capitale cognitivo e relazionale alimentano quello organiz-

zativo. In sintesi: per essere snelli sul piano tangibile bisogna essere ridondanti sul piano intangibile. È la logica della 'compresenza degli opposti' che le scienze della complessità ben insegnano: quando trovi un bivio, imboccalo.

detoni@uniud.it

MODELLI INDUSTRIALI

L'INNOVAZIONE INTRODotta IN TOYOTA NEGLI ANNI '70 È BASATA SU UN APPARENTE PARADOSSO: DIMAGRIRE IL PROCESSO PER RENDERLO PIÙ EFFICIENTE

SISTEMI DI PRODUZIONE		
	TAYLORISMO - FORDISMO	OHNISMO -TOYOTISMO
Tecnologia	Impiego massiccio	Impiego frugale
Capacità produttiva degli impianti	Mediamente pari alla domanda	Surplus di capacità da attivare in caso di picchi di domanda per garantire flessibilità di risposta
Scorte	Presenti in polmoni e magazzini per garantire flessibilità di risposta	Tendenzialmente assenti in logica just in time
Relazione produzione-mercato	Asincronismo (logica a spinta con presenza di scorte)	Sincronismo adattativo (logica a trazione con assenza di scorte)
Fornitori	Numerosi	Limitati
Organizzazione	Numerosi livelli gerarchici (struttura verticale)	Pochi livelli gerarchici (struttura piatta)
Personale	Qualificazione bassa (manodopera), parcellizzazione del lavoro	Qualificazione alta (mentidopera), allargamento delle fasi e arricchimento delle mansioni
Lavoro	Tendenzialmente individuale	Individuale e di gruppo
Rotazione delle mansioni	Assente	Presente
Flessibilità dell'orario di lavoro	Bassa, ricorso allo straordinario limitato e negoziato	Alta, ricorso allo straordinario elevato e sistematico
Coinvolgimento dei lavoratori	Basso, conflitto capitale-lavoro	Alto, patto tra tecnostruttura e lavoratori
Svolgimento delle attività	Assegnazioni di compiti	Assunzioni di ruolo
Informazione	Concentrata al centro	Diffusa in periferia
Comunicazione	Bassa, management gerarchico	Alta, management partecipativo
Qualità	Controllata ex post (controllo statistico di qualità)	Generata ex-ante (total quality management)
Modello organizzativo	A una mente (tecnostruttura al centro)	A molte menti (intelligenza distribuita in periferia), auto-attivazione (intra-imprenditorialità)
Obiettivi produttivi	Conformità allo standard (one best way)	Miglioramento continuo
Ridondanza	Di natura fisica (tangibile): di parti di prodotto, di scorte e di ore di manodopera	Intangibile di natura cognitiva, funzionale, informativa e relazionale