

# Oltre il fordismo

di ALBERTO FELICE DE TONI



Nella rubrica dello scorso giugno abbiamo presentato i concetti chiave del paradigma produttivo noto come taylorismo-fordismo: divisione del lavoro, parti intercambiabili e sincronizzazione del flusso produttivo. La messa in discussione di questi principi di fondo avviene a partire a metà degli Anni '70 presso la Toyota da parte di Taiichi Ohno, che può essere considerato il 'padre' del sistema di produzione Toyota. Ohno nasce nel 1912 in Giappone, si diploma nel 1932 in ingegneria meccanica, viene assunto in Toyota con funzioni produttive, ricopre nel tempo incarichi di responsabilità sempre maggiori, fino a diventare nel 1975 vicepresidente esecutivo della società. Nel 1978, quando abbandona la carica, riassume le sue esperienze produttive nel libro "Toyota Production System" che è diventato un classico del management della produzione. Nel suo libro sono descritte le logiche sviluppate in decenni presso l'impresa automobilistica nipponica, riconducibili a quattro principi.

Il primo principio è quello della produzione totalmente sincronica. Ovvero, produzione ripetitiva versus produzione intermittente. Taiichi Ohno si autodefinisce il più 'fordista' dei produttori contemporanei. Il mito di Henry Ford era quello di pervenire a una produzione totalmente sincronica, in cui non solo l'assemblaggio doveva avvenire in linea, la 'High Line', ma anche l'intera produzione della componentistica di monte avrebbe dovuto piegarsi al ritmo incessante imposto dalla High Line.

## TECNOLOGIE E COMPETIZIONE

I limiti tecnologici del tempo e la competizione da subito sviluppatasi con la General Motors di Alfred Sloan, che portò alla moltiplicazione dei modelli rispetto al mitico 'modello T' famoso perché 'di

**PRODUZIONE TOTALMENTE SINCRONICA** - IL MODELLO IDEATO DA HENRY FORD NON TENNE IN DOVUTO CONTO LE LAVORAZIONI INTERMEDIE, PENALIZZANDO COSÌ LA PRODUTTIVITÀ. CI VOLLE TAIICHI OHNO PER SUPERARE QUESTI OSTACOLI

RIPETITIVITA' DELLE FASI	FABBRICAZIONE RIPETITIVA E ASSEMBLAGGIO RIPETITIVO		TOYOTISMO
	FABBRICAZIONE INTERMITTENTE E ASSEMBLAGGIO RIPETITIVO	FORDISMO	
		FORNITORI NON INTEGRATI	FORNITORI INTEGRATI NEL CICLO LOGISTICO
		INTEGRAZIONE DEI FORNITORI	

qualsiasi colore purché nero', impedirono la realizzazione del sogno fordista. La complessità dell'intero ciclo produttivo e la diversificazione dei modelli imposero l'articolazione della produzione in vari reparti di monte disaccoppiati da magazzini intermedi. Negli stessi reparti si dovettero prevedere polmoni intermedi tra operazione e operazione per consentire le lavorazioni specifiche necessarie, senza dover riattrezzare continuamente le macchine. La fabbrica, quindi, non poteva essere la macrolinea auspicata, il tubo da cui dovevano entrare e uscire in modo sincronico materie prime e prodotti finiti. I processi produttivi parziali creavano scorte intermedie che rallentavano il fluire dei prodotti e con il rallentamento del flusso si riduceva anche la produttività.

## DA MONTE A VALLE

La sfida persa da Ford venne ripresa da Ohno il quale, disponendo di tecnologie flessibili più avanzate e introdu-

cendo modalità organizzative e gestionali innovative, affrontò il problema complesso di rendere ripetitive anche le fabbricazioni intermittenti di monte, oltre che aumentare ovviamente la ripetitività degli assemblaggi di valle, anche se di modelli differenti. Infine, col tempo la ricerca del completo sincronismo si estese a tutta la catena di fornitura, coinvolgendo i fornitori considerati integrati nel ciclo produttivo.

Il progetto fordista del flusso totale, che all'inizio degli Anni '20 dovette essere in parte abbandonato accettando tutta una serie di compromessi, venne quindi rilanciato. In questo senso, alcuni autori come Revelli parlano di Ohno come del reale continuatore e realizzatore del modello puro fordista. E il suo modello può essere a buona ragione essere definito una sorta di 'fordismo oltre Ford'.

Gli altri principi saranno l'oggetto della prossima rubrica.

detoni@uniud.it