

La produzione e il mercato

Unità di apprendimento 1

La produzione

| 1 | L'organizzazione dell'impresa

Maggiori sono le dimensioni di un'impresa, più grandi sono i **problemi di organizzazione**. Come organizzare il lavoro di decine di operai e produrre in modo da limitare i costi? A questa domanda, agli inizi del Novecento, dette una risposta Henry Ford, il fondatore della nota casa automobilistica americana. Ford voleva produrre un'auto in modo organizzato ed economico così da renderne accessibile a molti l'acquisto. La produzione della mitica Ford «modello T» creò le basi di una nuova organizzazione della produzione che oggi possiamo definire **impresa di massa**.

Le principali novità di questo metodo di organizzare il lavoro furono:

- l'introduzione della **catena di montaggio**: consistente in sistemi di nastri trasportatori che consentivano al prodotto in lavorazione di spostarsi all'interno dell'azienda. Ad ogni operaio lungo la catena di montaggio era affidato un compito elementare, ad esempio, avvitare un bullone, da ripetere per tutto il turno di lavoro;
- un'*organizzazione scientifica del lavoro*; secondo F.W. Taylor (l'ingegnere americano che per primo applicò questo nuovo sistema di produzione) anche il più piccolo movimento degli operai doveva essere accuratamente studiato per sincronizzarlo con il passaggio del prodotto sul nastro trasportatore;
- l'utilizzo di *componenti semplici* nella catena di montaggio che potevano essere facilmente montati (*assemblati*) dagli operai.

Ogni operaio era, in questo modo, inserito in una linea di montaggio, che gli richiedeva di svolgere ripetutamente solo uno o due compiti per tutto il giorno.

Questo tipo di organizzazione del lavoro raggiunse il culmine nella metà degli anni cinquanta e fu largamente utilizzato dalle grandi imprese (specie del settore industriale) per sfornare prodotti prevalentemente uguali per tutto il mercato di consumo.

La ripetitività del lavoro di fabbrica e l'alienazione che ne consegue fu magistralmente resa da Charlie Chaplin in *Tempi moderni*, film nel quale il regista-attore impersona un operaio alle prese con i nuovi metodi di produzione della catena di montaggio.

Il film di Chaplin documentava il diffuso disagio dei lavoratori ad accettare questi metodi di produzione. L'operaio cominciava a sentirsi *alienato*, cioè estraneo alla produzione dei beni dell'impresa dal momento in cui gli si chiedeva di partecipare solo ad una o due fasi di lavorazione.

Le pressanti richieste dei lavoratori e le esigenze dei mercati moderni portarono, allora, all'affermarsi di un nuovo sistema organizzativo: l'**impresa snella**.

Questo sistema (ideato in Giappone ancora una volta da un produttore di auto: Toyota) va incontro ai gusti dei consumatori che vogliono prodotti più diversificati, e ai desideri dei lavoratori che rifiutano compiti ripetitivi e poco stimolanti.

Le innovazioni apportate rivoluzionano di nuovo il modo di organizzare il lavoro. Le principali sono:

- un uso limitato dell'**automazione** (uso di robot e computer nel sistema produttivo) in fabbrica con più ampie mansioni ai lavoratori;

- l'organizzazione degli operai in *squadre* (e non più in linee di montaggio) che si dividono i compiti partecipando a tutte le fasi della produzione (dalle proposte di innovazioni al controllo sulla qualità).

L'impresa è concepita come una *comunità* dove il rapporto tra capi e operai è più di collaborazione che di subordinazione. I prodotti ottenuti possono essere adattati velocemente alle richieste che provengono dai consumatori e inoltre si dà il via ad un processo di innovazione e di miglioramento nella produzione.

Questi miglioramenti sono ottenuti principalmente mediante nuovi sviluppi dell'impresa snella che riesce a coordinare ed evitare perdite di tempo tra acquisto dei materiali e loro impiego facendo giungere i prodotti ai negozi di vendita proprio quando servono. È questo il principio del **just in time** (letteralmente, *appena in tempo*), un sistema di produzione caratterizzato da rifornimento continuo dai fornitori all'impresa e da questa ai clienti: così si riducono i tempi e i costi di magazzino.

Un altro importante miglioramento alla produzione è apportato con la **qualità totale**: il consumatore, con questa nuova concezione, è posto come punto di riferimento di tutta l'impresa. Lo scopo è raggiungere la qualità che egli desidera ottenere dai prodotti e dai servizi che acquista.

Per raggiungere questo scopo la qualità totale incide:

- sulla *qualità del prodotto* con il coinvolgimento diretto degli operai nel costante miglioramento del prodotto;
- *sui servizi dati* ai consumatori insieme al prodotto (assistenza tecnica, consulenze, finanziamenti ecc.) in modo da creare un rapporto di fiducia tra produttore e consumatore.