

TAIICHI OHNO, *Lo spirito Toyota*, introd. di Marco Revelli, Einaudi, Torino 1993, ed. orig. 1978, trad. dall'inglese di Gabriele Polo, pp. XLIV-170, Lit 18.000.

Fa impressione il silenzio su quello che oggi sta accadendo alla Toyota in Giappone. I dati della caduta del mercato automobilistico europeo e giapponese nel '93 e della faticosissima ripresa del '94 toccano infatti tutti i costruttori, Toyota compresa. E i livelli di bassissima difettosità dei suoi prodotti, non fanno più notizia perché sono spaventosamente stabili. Su che cosa si concentra allora la sua formidabile capacità organizzativa di oggi?

Pare che lo sia su una spietata riduzione dei costi, fattore minaccioso per tutta l'industria dell'auto europea, ancora alle prese con la riduzione dei tempi per l'innovazione di prodotto e con il miglioramento della qualità. Sono queste le prime considerazioni che sorgono alla lettura de *Lo spirito Toyota* di Taiichi Ohno (in Giappone è uscito nel 1978), scritto quando i traguardi della sua innovativa organizzazione erano già stati raggiunti. Non erano un programma, ma cosa fatta.

L'autore del libro a cui va il merito del "miracolo Toyota" non è un manager, né uno studioso o un sociologo, bensì un tecnico che ha dedicato l'intera vita lavorativa al servizio della famiglia Toyota, com'è da noi accaduto ad alcuni operai dell'industria automobilistica nazionale e identificatisi in essa, saliti a posizioni direttive.

Cosa sia la Toyota, terzo costruttore automobilistico mondiale, quali livelli di produttività e di produzione abbia raggiunto, di riduzione costi, di ampliamento della gamma e di offerta a zero difetti e in quali tempi, lo dice bene Marco Revelli nella sua introduzione, che inquadra i temi per il lettore italiano anche nei loro aspetti sindacali, politici e sociali. Ma per capire l'intero libro e l'originalità del sistema di produzione Toyota e il suo funzionamento bisogna partire da un concetto non tanto comune da noi circa l'essenza dell'industria automobilistica giapponese che è poi la sua definizione: industria di montaggio, dove la relazione uomo-macchina, che si lavori nel settore tessile o meccanico, è la stessa. Questo aspetto apparentemente riduttivo del montaggio è ciò che pone subito questa industria sul versante estroverso del mercato piuttosto che su quello scontoso della produzione. L'intima integrazione col mercato, con la sua capricciosità, con la sua crescita sempre più lenta o nulla, così come con la sua avidità di nuovo, di scelta, di varianti e al minor costo, è ciò che ha attraversato e attraversa febbrilmente lo spirito Toyota. E ne ha riconvertito alla base il sistema produttivo, in modo che non fosse più la fabbrica a produrre il mercato, o si illudesse di farlo, secondo la concezione etichettata Ford, ma fosse questo attraverso la voce mutevole del cliente a determinare la produzione. Una rivoluzione che porta la data del 1962. Per tradursi in pratica industriale bisogna che nel corso dell'assemblaggio dell'automobile ciascun componente arrivi alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce n'è bisogno e solo nella quantità necessaria. Il che rende superfluo il magazzino e lo stoccaggio dei pezzi. In secondo luogo impone sistemi di arresto automatico delle macchine quando producono pezzi difettosi. Detto così, il sistema del "just in rime" sembra semplice, purché per farlo funzionare si adotti lo strumento del *kanban*, anima del sistema, che consiste nella forma di comunicazione tra le varie postazioni di lavoro e dice "quanto e cosa prelevare" e "come costruire cosa". In realtà nella sua applicazione il sistema è un po' più complicato, per il fatto che vuole dominare la tecnica dove essa è più forte, nell'automazione ripetitiva, e perché attraversa per intero tutto il processo di costruzione partendo dal

fondo per risalire fino all'origine, cioè ai fornitori dei pezzi. Una rivoluzione metodologica che ha costretto a pensare all'inverso. E siccome la regola d'oro dell'industria giapponese del miglioramento continuo (*kaizen*) ha voluto che si prestasse ascolto all'esigenza del mercato di ricevere anche minime quantità di prodotti allo stesso prezzo di quelli di massa, si è reso necessario sviluppare la capacità di rapidi cambiamenti delle installazioni. Anche una mente poco familiare ai

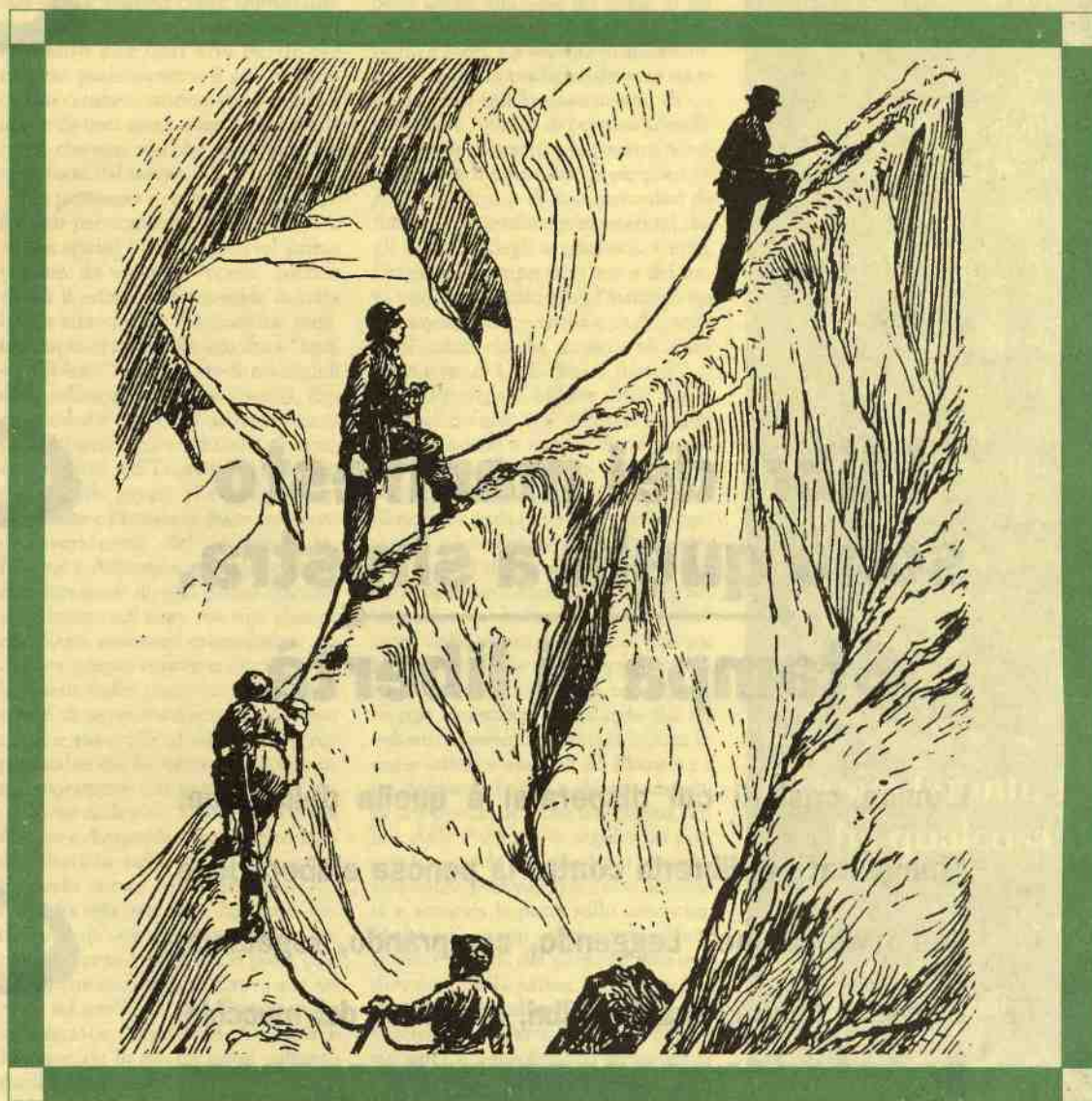
tempi del computer sono incompatibili (superiori) con quelli delle persone. In altre parole il sistema coinvolge tutti i lavoratori senza distinzione di grado. E su questo tema centrale che Revelli interviene diffusamente analizzando a fondo se il toyotismo rappresenti la continuità di fordismo e taylorismo dettata dalla necessità di adeguarsi alle mutate esigenze della domanda. Oppure rappresenti un punto di rottura perché la fabbrica, luogo emblematico della società duale, di

il sistema Toyota, meno a definire il suo arcano e incombente successo.

Personaggi come Ford, Sakichi e Kiichiro Toyoda e altri, incarnati nell'eternità metallurgica dei prodotti, ci dovrebbero aver insegnato che la tecnica avanza inesorabile nel bene e nel male, rovesciando ogni ostacolo offerto dagli schermi della politica e dell'ideologia essendo lei stessa principio metafisico. Di fronte al pericolo che la tecnica omologhi il mondo o che esso venga trasformato in una ma-

## Toyota e Toyota

di Oddone Camerana



processi di fabbricazione si renderà conto come tutto questo non sia raggiungibile solo attraverso l'informazione computerizzata, bensì scaricando il fardello, nel bene e nel male, sull'uomo, avendo saggiamente capito che egli può però ricevere le informazioni solo quando ne ha bisogno e che

contrapposizione, di conflittualità si trasforma, nel suo esito "integrato" e voluto dal mercato, in una comunità di partecipazione, di comune sentire, di continuità culturale all'insegna di una nuova, e chissà se voluta, almeno in Occidente, identità collettiva. Bene dunque ha fatto Revelli a sollevare l'argomento, ma sta di fatto che il libro di Ohno non è un *pamphlet* politico, bensì un documento di tecnica organizzativa che non ha alle spalle il sangue di una rivoluzione sociale quale sembra promettere la sua adozione in Occidente, perché essa sarebbe destinata a romperne i consolidati equilibri socio-culturali. In altri termini si vuole dire che dalla polvere della società industriale la sopravvivenza della fabbrica non può essere assicurata a qualsiasi costo. La centralità dell'uomo che campeggia nei nostri discorsi, sia sindacali sia propagandistici, nel libro di Ohno non viene neppure citata, forse perché è tanto implicita da non farne questione. Certo è che il dinamismo della cultura occidentale fondata sulla ribellione, la risorsa fondamentale dell'identità essendo la protesta, l'anima della democrazia riposta nel conflitto, sono infinitamente lontani dalla società orientale e asiatica agglutinata dal principio della sottomissione. Sicché termini come omologazione, sterilizzazione, nazionalismo aziendale e altri simili guardati qui con sospetto, servono sì a spiegare le difficoltà di adattare anche in parte

stodontica fabbrica manifatturiera, oggi "snella" e "integrata", e domani chissà, non ci consola questo pensiero di Jünger: "Là dove affiorano simboli della Tecnica, lo spazio viene svuotato di tutte le forze di qualsiasi altra natura, di tutti i mondi spirituali grandi e piccoli che sono sopravvissuti (*Der Arbeiter*, 1932)". Nonostante i tentativi anche dichiarati di voler guidare la tecnica nei canali umanistici sorvegliati dall'etica, c'è sempre qualcuno da qualche parte del mondo che non rinuncia ad afferrare tutto quello che la tecnica offre e lo adotta rifacendosi alla sua trascendenza. Ecco perché libri come questo di Ohno vengono scritti e letti con grande interesse. In questo nuovo genere letterario il tema ossessivo della riduzione dei costi, pari al personaggio usurario del romanzo ottocentesco, il Gobsek di Balzac tanto per citarne uno, campeggia quale emblematico riferimento del peccato contro natura della società industriale e dei consumi. Lo "spirito Toyota" diventa così l'*étude des moeurs* di una coscienza collettiva turbata e mortificata. In questo senso non è vero che il mondo dell'auto, Toyota o altri, viene oggi dominato dai geni del marketing titolari della conoscenza del mercato, perché il filo che lo lega alla fabbricazione è quello posato della tecnica e non intende rinunciarvi.

1/1994

### L'AMBIENTE È DI SINISTRA

Ma la sinistra fa fatica ad ambientarsi

Articoli di Ricoveri, Latouche, M.O'Connor, Strati, J.O'Connor



CAPITALISMO  
NATURA  
SOCIALISMO

Rivista diretta da Parlato, Sullo, Ricoveri

Datanews 00184 Roma, Via S. Erasmo, 15  
Tel. (06) 7045031/9, Fax (06) 70450320

Il processo di costruzione partendo dal

LANFRANCHI

Saggistica

### Salvatore Natoli L'incessante meraviglia

Filosofia, espressione, verità

Gli scritti qui raccolti si soffermano sulla «verità» e quel che emerge e il modo in cui la verità è messa in gioco nei diversi linguaggi.

Pag. 190 - Lire 28.000

### Carlo Sini Il profondo e l'espressione

Filosofia, psichiatria e psicoanalisi

La psichiatria del nostro secolo è debitrice nei confronti della filosofia di non poche rivoluzioni concettuali e metodologiche.

Pag. 250 - Lire 28.000

### Carlo Tullio - Altan Un processo di pensiero

Un'idea guida, quella della soggettività umana intesa come «universale concreto».

Pag. 352 - Lire 32.000

### Vincenzo Vitiello La voce riflessa Logica ed etica della contraddizione

Il problema è di vedere in che modo è possibile parlare dell'Altro senza ridurlo al medesimo.

Pag. 235 - Lire 28.000

Narrativa

### Peter Härtling JANEK

ritratto di un ricordo

Un libro serrato, scottante, con uno stile che abbandona ogni letterata ricercatezza; per inchiodare immagini e sensazioni con una freschezza e irruenza insolite.

Pag. 170 - Lire 26.000

### Josefina Vincens Solitaria conversazione con il nulla

E' ammirevole che con un tema come quello del «nulla» l'Autrice abbia saputo scrivere un libro così vivo e lo è anche il fatto che sia riuscita a creare dalla «vuota» intimità del personaggio, tutto un mondo.

Pag. 185 - Lire 26.000

### Armanda Guiducci Il grande Sepik Il tramonto del primitivo

In questo libro Armanda Guiducci conduce il lettore ad incontrare gli aborigeni dell'Australia e diversi gruppi tribali della Nuova Guinea. E con taglio antropologico leggende e modi di vita.

Pag. 152 - Lire 26.000

Poesia

### Yone Noguchi Diecimila foglie vaganti nell'aria

Importante non è quello che esprime ma come lo «haiku» esprime se stesso spiritualmente; il suo valore non è nella sua immediatezza concreta, bensì nella sua non immediatezza psicologica.

Pag. 120 - Lire 27.000

via Madonnina 10  
20121 Milano