

istituto
di studi sulle relazioni
industriali e di lavoro



**IL DIFFICILE MESTIERE
DEL RIFORMATORE E LA
STRATEGIA VINCENTE ALLA FIAT**

Nota n. 10 - 2009

Presidente: Prof. Giuseppe Bianchi

Via Piemonte, 101 00187 – Roma telefono 06.4818443 – gbianchi.isril@tiscali.it

1) L'Italia è un laboratorio permanente di progetti riformistici. La cosa appare più evidente nel settore pubblico dove, ad ogni cambio di maggioranza, si aprono cantieri per costruire la nuova sanità, la nuova scuola, sistemi di trasporto più efficienti, mercati del lavoro meglio regolati, senza tuttavia alterare la bassa collocazione della qualità dei nostri servizi pubblici nelle ormai note graduatorie internazionali.

Meno appariscente, ma ancora più intensa, è l'azione riformatrice promossa dalle istituzioni del privato che impegnano le imprese in gravosi processi di ristrutturazione per recuperare competitività in un mercato sempre più concorrenziale.

Dell'esito di queste ristrutturazioni si sa poco, anche se non mancano ricerche internazionali che rilevano i molti casi in cui i risultati sono stati al di sotto delle aspettative per cui le ristrutturazioni alimentano nuove ristrutturazioni che erodono la consistenza dei patrimoni aziendali, sia dal lato del capitale che del lavoro¹.

Il dato di complessità di ogni progetto riformatore deriva proprio dal fatto che i sistemi da riformare sono composti da un insieme di variabili la cui interazione dà luogo ad effetti imprevedibili nel senso che non sono contenuti né previsti nel comportamento delle singole variabili.

Più queste variabili sono numerose, come nel settore pubblico per l'interferenza di fattori politici oltre che ordinamentali, più le strategie di riforma per aver qualche probabilità di successo devono essere supportate da un disponibile patrimonio di conoscenze e di metodologie applicative messe a disposizione da una letteratura nota ormai diffusa².

2) Una applicazione esemplare di questi approcci alla ristrutturazione è fornita dal caso Fiat³ che con l'avvento di Marchionne e della sua squadra, ha sperimentato una "riforma" che ha trasformato un'azienda agonica nel 2004 in un'azienda vitale, al punto di essere accreditata come un esempio di eccellenza dal presidente americano Obama, matrimoniabile con la Chrysler.

Anche se ciascuna esperienza costituisce un fatto a sé, con limiti di trasferibilità, è possibile trarre dal caso citato alcuni insegnamenti di tipo generale che indicano come l'accumulazione di conoscenze disponibili possa essere tradotta in efficienti prassi operative.

- L'avvio del processo di ristrutturazione avviene con lo sfoltimento del vecchio gruppo dirigente e con l'ingresso di nuovi manager di comprovata esperienza provenienti anche da altri paesi europei.

Partire dall'alto (e non dal basso come spesso avviene) è il segnale di un mutamento etico-culturale prima che gestionale, in base al quale si esclude che esistono caste che si sottraggono ad un giudizio di responsabilità.

- La logica produttiva viene rovesciata nel senso che non si vende ciò che si produce ma si produce ciò che si vende. Questo orientamento al consumatore, criterio valido per il pubblico quanto per il privato, è l'anticorpo per prevenire le chiusure autoreferenziali delle organizzazioni.

- La capacità produttiva viene calibrata in funzione della domanda da soddisfare e la strumentazione è data dai processi di pianificazione e controllo che si flessibilizzano stimolando una continua innovazione di prodotto.

- La rimodulazione organizzativa privilegia i processi produttivi, ristrutturando dal basso (a partire dalle linee di produzione nel caso Fiat) e coinvolgendo i lavoratori in obiettivi di "performance" espressi in termini di qualità, produttività, flessibilità.

Approccio ben diverso da quello tradizionale che concentra la priorità sulle strutture organizzative, in termini di direzione eliminate o rafforzate, riassumendo spesso la ristrutturazione in un gioco di poteri interno al gruppo dirigente con cui si definiscono i vincenti e i perdenti della partita, senza incidere sulla innovazione dei processi operativi.

- L'organizzazione del lavoro sconta una forte riduzione dei livelli gerarchici (la lean production) ed una ricomposizione delle mansioni lavorative all'interno di subsistemi produttivi (le U.T.E. nel caso Fiat) che producono un output tecnologicamente completo. Si ricompone il frazionamento gerarchico funzionale in un disegno di microcellule operative orientate ad un risultato.
- Le modalità di controllo, presenti in ogni organizzazione gerarchicamente organizzata, si avvalgono di nuove metodologie statistiche (Six Sigma nel caso Fiat) che definiscono i target e le misure di tolleranza in base alle caratteristiche "critiche" dei diversi processi produttivi. Il controllo perde parte della sua discrezionalità e si muove all'interno di una logica di prevenzione degli scostamenti rispetto agli obiettivi da raggiungere.
- Il lavoro esecutivo, pur rimanendo strutturato e vincolato, diviene più complesso ed autonomo presupponendo un ampliamento delle conoscenze tecniche (rotazione nei compiti) e capacità di muoversi in una logica di "problem solving". Viene recuperata al lavoro una possibilità di decisione tra più alternative sul come affrontare e risolvere i problemi.
- L'ampio utilizzo di tecnologie flessibili, del computer, la gestione informatica dei processi aziendali rendono più flessibili i rapporti tra l'uomo al lavoro e la tecnologia dilatando gli spazi di "autoattivazione" nella regolazione degli stessi processi tecnologici. Condizione che concorre a dilatare gli investimenti nella formazione dei lavoratori.
- La gestione del personale assume una dimensione strategica in quanto è fondamentale il coinvolgimento attivo dei lavoratori nella nuova filosofia organizzativa. All'interno delle politiche del personale assumono particolare rilievo il governo dei flussi di comunicazione, la corretta e trasparente gestione dei sistemi meritocratici (pur scontando i limiti oggettivi allo sviluppo delle carriere professionali), una serie di servizi rivolti alle famiglie dei dipendenti (welfare aziendale) per accrescere il senso di appartenenza alla comunità aziendale.
- Il Sindacato non viene ostacolato o marginalizzato perché è ritenuto parte del processo di ristrutturazione che richiede la costruzione di un consenso quale risultato sia di forme di

partecipazione individuale che di forme di partecipazione collettiva. Queste ultime si realizzano nella gestione concordata di alcuni temi, trattati all'interno di commissioni paritetiche.

- L'attenzione posta a favore di relazioni consensuali e partecipative fra management e sindacati non escludono temporanee rotture conflittuali. Partecipazione e conflitto convivono nelle dinamiche delle relazioni sindacali. L'offerta partecipativa rivolta ai sindacati e ai lavoratori va pur sempre collocata all'interno di una struttura di governo che accentra il controllo direzionale dell'impresa nelle mani del management. La distribuzione del reddito di impresa deve mediare tra i diversi interessi di cui sono portatori gli attori che partecipano alla vita aziendale (lavoratori, consumatori, fornitori, azionisti).

3) In conclusione, la considerazione scontata che i processi di ristrutturazione siano largamente influenzati dalle variabili interne ed esterne di ogni organizzazione non esclude che queste specificità possano essere riassunte in alcuni paradigmi procedurali ricomponibili in qualsiasi strategia riformistica. Essi indicano un percorso che può essere comune alle strutture pubbliche come a quelle private.

Anche laddove non esiste un sistema di prezzi che orienta l'attività e giudica i risultati, occorre sperimentare forme di controllo direzionale in grado di quantificare l'efficacia e l'efficienza dei servizi resi all'interno di una organizzazione gestionale predisposta a tali misurazioni.

Il percorso logico è contrassegnato da una sequenza di decisioni che riguardano il cosa fare (la programmazione), come impostare le modalità per farlo (deployment), come realizzare quanto dovuto (gestione operativa), come stimolare l'adesione dei membri della comunità aziendale (la motivazione).

L'ampia cassetta delle metodologie disponibili a supporto di ciascuna decisione è in grado di orientare i processi di ristrutturazione lungo un asse di obiettivi-risultati da valutare dinamicamente alla luce delle risorse disponibili e della domanda proveniente dal mercato dei consumatori.

NOTE

- 1) S. Berger “How We Compete. What Companies around the world are doing to make it in today’s global economy”, Doubleday, N.Y. , 2006.
- 2) Il “Total Quality Management” sperimentato per primo in Giappone, è stato veicolato in Italia a partire dagli anni ’90 da due società di consulenza, “Galgano” e “Price Water House Coopers” a cui si riconducono due pubblicazioni più ampiamente diffuse: A. Galgano, “La qualità totale”, Il Sole 24 Ore, 1995; G. Merli, “I nuovi paradigmi del management”, Il Sole 24 Ore, 1999.
- 3) Il caso Fiat è stato documentato da una serie di pubblicazioni tra le quali si cita: G. Volpato “Fiat Group. Un’araba fenice nell’industria automobilistica internazionale”. Il Mulino, 2007; F. Garelo – P. Provana, “Fiat people”, F. Lupetti Editore, 2008; V. Fortunato, “Ripensare la Fiat di Melfi” , Carocci Editore, 2008.