



Tema del terzo seminario



La fabbrica come organizzazione per l'estrazione del plusvalore: Il caso della Toyota(1)



Seminario 3
D. Laise

Il tema del primo seminario

NEL PRIMO SEMINARIO è stata esaminata la nozione di “fabbrica” nel pensiero di Marx. Sono stati approfonditi due aspetti:

1) La fabbrica come **grande automa** (un insieme di macchine automatiche e di lavoratori che sono incorporati alle macchine come appendici umane).

2) La fabbrica come struttura relazionale **autocratica** : il codice disciplinare che vige nella fabbrica – ovvero il manuale dei processi e delle procedure lavorative – é formulato e fatto osservare **dispoticamente** dal capitalista o dai suoi tecnocrati , che si comportano come legislatori assoluti, vale a dire come autocrati.

Il contenuto del secondo seminario

NEL SECONDO SEMINARIO abbiamo esaminato il prototipo di fabbrica moderna tedesca (Wolksvagen), appartenente alla classe delle fabbriche co-gestite (*Mitbestimmung*). Abbiamo visto che la co-gestione (**democrazia industriale effettiva**) in realtà non esiste: **essa è una finzione.**

I rappresentanti dei lavoratori, negli organismi di controllo dell'impresa sono, nei fatti, comunemente di minoranza: non c'è pariteticità. Nella migliore delle ipotesi, la fabbrica tedesca è solo una autocrazia "mitigata", ovvero un "ergastolo mitigato" (il termine è di Fourier ed è ripreso da Marx)

Il contenuto del seminario di oggi: la fabbrica della Toyota

Nel seminario di oggi la natura autocratica della fabbrica capitalista moderna verrà esaminata e approfondita prendendo a riferimento un altro prototipo: la fabbrica giapponese della Toyota.

Si vedrà che le decisioni **strategiche e cruciali**, (relative all'organizzazione del lavoro, in particolare) sono prese esclusivamente dai manager della fabbrica in modo unilaterale e dispotico, nell'interesse dei proprietari dei mezzi di produzione (capitalisti). Il peso dei lavoratori e del sindacato nell'influenzare e orientare tali decisioni è praticamente nullo.

La fabbrica giapponese è, cioè, una evidente autocrazia (un luogo dove la democrazia industriale e del tutto assente)

Alcuni autori per enfatizzare la natura autocratica della fabbrica giapponese

usano il concetto di "**Panottico**", il carcere perfetto progettato da *Geremia Bentham*. Il Panottico è lo strumento di controllo più perfetto nella storia dell'umanità (Coriat, 27; Bonazzi, 40; Foucault, 155)

Il contenuto del seminario di oggi: la fabbrica della Toyota

L'autocrazia – in una economia capitalistica, caratterizzata dalla proprietà privata della fabbrica – è la condizione necessaria per l'uso capitalistico della forza lavoro, finalizzato alla produzione di plusvalore. Se in fabbrica vi fosse **democrazia industriale effettiva**, se i lavoratori potessero controllare e condizionare significativamente le scelte e le decisioni del management, allora la fabbrica non sarebbe più una struttura relazionale autocratica e, quindi, non sarebbe una fabbrica capitalistica finalizzata al plusvalore.

[Marx, C, I(1), 324]

Ed è proprio per scongiurare il pericolo di una **democrazia industriale effettiva** che la classe dei capitalisti giapponesi ha scatenato, alla fine della Seconda Guerra mondiale, un **apocalittico scontro di classe**.

Ai motivi che hanno scatenato tale conflitto e alle sue conseguenze sul Sistema delle Relazioni Industriali è dedicato questo terzo seminario.

Lo Spirito Toyota (*Toyota Production System*)

Al fine di evidenziare le caratteristiche della fabbrica della Toyota seguiremo il testo classico « *Lo Spirito Toyota* » scritto da Taiichi Ohno, che è unanimemente considerato il padre del **Sistema di Produzione Toyota** (*Toyota Production System*), ovvero il «**Genio della Produzione**» (Michael Cusumano)



Taiichi Ohno
1912-1990



Dipendenti
370870 (2019)
Annual Report



“Il mio principio è l’officina innanzitutto” (Ohno ,32)
Ohno, come Marx, pone la fabbrica al centro dell’analisi

DEF

La fabbrica della Toyota è quella fabbrica che è in grado di realizzare almeno 6 obiettivi fondamentali:

- 1) **Zero conflitti** di fabbrica (sindacato di fabbrica neocorporativo)
- 2) **Zero tempi morti** (durata effettiva del lavoro tendente a quella massima teorica)
- 3) **Zero difetti** (qualità tendente a quella massima: 6 sigma)
(probabilità di estrarre un pezzo difettoso pari a 2 pezzi su un miliardo di pezzi)
- 4) **Zero scorte** (Livello delle scorte tendente a quello minimo (zero):
Just in time : JIT)
- 5) **Zero tempi di attesa per il cliente** (time to market tendente a zero)
- 6) **Zero cartacce** (zero burocrazia e zero informazioni inutili)

La base del successo della Toyota: la sconfitta storica della classe operaia nipponica

Un autorevole studioso del *Toyota Production System* (Michael Cusumano, 1985, p.306) sostiene che **Ohno** era dell'opinione che **“il controllo esercitato dall'impresa sul sindacato fosse la base principale del successo del sistema di produzione Toyota”** (*...the most important basin for the success of the Toyota Production System*) (La Rosa,24)

Opinioni simili, riferite ad altre imprese nipponiche del settore dell'auto, sono sostenute da altri autori. Con riferimento alla Nissan, dove gli scioperi nel 1952 durarono per 100 giorni, Kiyoshi **Yamamoto** afferma che: “ fu attraverso la sconfitta delle lotte operaie che Nissan riuscì a porre le basi della propria futura prosperità” (La Rosa,113)

La Toyota ha guidato lo scontro di classe tra capitalisti e lavoratori che ha posto le basi del successo del capitalismo nipponico

Il successo del capitalismo nipponico è il risultato di una dura sconfitta storica della classe operaia in Giappone

1) Nel 1949 la Toyota è investita da una grave crisi finanziaria. Il consorzio di banche che interviene per salvare la Toyota, impone un pesante piano di ristrutturazione

2) Nel 1950 inizia uno sciopero, che si conclude dopo mesi e che provoca il licenziamento di 1600 operai

3) Nel 1952 inizia un altro sciopero, che dura 55 giorni . Il conflitto si conclude con un'altra sconfitta del sindacato. La sconfitta è così radicale che la Toyota ne approfitta per imporre pesanti condizioni. **Grazie ai nuovi rapporti di forza, il sindacato di industria è trasformato in sindacato interno alla fabbrica (sindacato giallo), nominato dai vertici aziendali**

Il conflitto di classe alla Toyota e la nascita del neocorporativismo nipponico (Zero conflitto)

Nel 1954 il sindacato alla Toyota è praticamente annientato. Il nuovo sindacato è detto “**corporativistico**” (Coriat, 1991,42)

Dal 1954 non ci sono stati più scioperi alla Toyota (**zero conflitti**)
Zero conflitti è dunque il risultato di una lotta di classe stravinta dalla Toyota. (Per altri dettagli su questo apocalittico scontro di classe Cfr. (Coriat, 1991, Filosa-Pala , 1992)

Coriat osserva che, durante questo conflitto, Ohno fu considerato come uno dei principali fautori del processo di intensificazione del lavoro. Ohno come Taylor era costretto ogni giorno a cambiare il percorso per tornare a casa per sfuggire alla sorveglianza degli operai che desideravano sorprenderlo in qualche angolo isolato della città.

Il conflitto di classe alla Toyota e la nascita del neocorporativismo “giallo”

Come **Ohno spiega**, Il successo della Toyota **non va ricercato nelle nuove tecnologie** ma sul recupero di comando del capitale sul lavoro salariato: il successo della Toyota, della Nissan, della Kawasaki, ecc. e delle altre imprese giapponesi sta nel **pieno controllo dell'impresa sul sindacato, che è gestito dai dipendenti di fiducia dall'impresa.**

“Fino alla metà degli anni '50 le lotte dei lavoratori giapponesi erano forti, organizzate e dure. Lo scontro fu frontale, fino alle soglie della guerra civile e dell'insurrezione rivoluzionaria soffocata nel sangue... In tutte le principali industrie il sindacato di classe militante e antagonistico era presente a attivo. Il padronato accettò lo scontro e si attrezzò per la lotta più dura sia sul piano economico sia su quello militare... la repressione fu selvaggia. Tutti i militanti furono perseguitati, discriminati, licenziati, arrestati. **Il sindacato di classe fu distrutto.**”(Filosa-Pala)

**Le innovazioni tecniche e organizzative
introdotte nella fabbrica della Toyota presuppongono
il comando **autocratico** del capitale**

“ Solo nell’ambito di questi rapporti sociali di produzione e non per un fatto di tecnica organizzativa si può comprendere il successo del nuovo imperialismo giapponese” (Filosa-Pala, 34)

La lotta di classe in Giappone oggi è nascosta nel dispotismo assoluto del capitale sulla forza lavoro che deriva dalla sconfitta degli anni ‘50.

Il successo non va ricercato nelle nuove tecnologie, ma sul recupero di comando del capitale. Il **successo sta nel pieno controllo dell’impresa su sindacato, che è gestito dai dipendenti di fiducia dall’impresa**

La **sottomissione del lavoro e la sua flessibilità furono i prezzi pagati per la sconfitta subita sul terreno della lotta di classe**

Alle origine del conflitto di classe alla Toyota

Per capire quale è stata l'origine del conflitto conviene dare la parola a Ohno.

Nel 1947 assegnammo ad un solo operaio tre o quattro macchine... Il cambiamento era radicale e le resistenze incontrate furono altrettanto grandi ... “Agli operai specializzati non piaceva la nuova organizzazione che richiedeva loro di operare come lavoratori **MULTIPROFESSIONALI** (multifunzionali o polivalenti)” (Ohno, p.18-19)

“Il 1950 fu un anno ... tumultuoso. Da aprile a giugno avevamo conosciuto tre mesi segnati da lunghi periodi di sciopero” (Ohno, p.18)
Lo sciopero si concluse con il licenziamento di 1600 dipendenti.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Per capire la sede profonda del conflitto è necessario introdurre il concetto di **autoattivazione (pilastro del TPS)**

Molte macchine , osserva Ohno, una volta messe in moto funzionano da sole (Ohno,10), ovvero si **quasi -autonomizzano**. Questo è un concetto sottolineato anche da Marx.

“Per macchine autoattivate, dice Ohno, intendiamo quelle dotate di un dispositivo di arresto automatico che entra in funzione in caso di anomalia”(Ohno,10)

“Gli effetti dell'autoattivazione influiscono anche sull'organizzazione del lavoro . Infatti la macchina non ha bisogno di nessun operatore mentre lavora in condizioni normali” (Ohno,11) L'intervento umano si rende necessario solo in caso di anomalia. Il lavoratore si comporta come “il **pastore della macchina**”.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Marx, molto tempo prima di Ohno (un secolo quasi), osserva.
“Appena la macchina operatrice compie senza assistenza umana tutti i movimenti necessari per la lavorazione della materia prima ed ha ormai bisogno soltanto di servizio ausiliario da parte dell'uomo, abbiamo un **sistema automatico di macchine**... così sono invenzioni modernissime l'apparecchio che ferma da solo la filatrice meccanica appena si spezza un solo filo (***self-acting stop***)”
[Marx, C, I (2), p.82]

Altri esempi di meccanismi **self-acting** (automatici) sono considerati da Marx nel cap. 13esimo del Primo Libro del Capitale.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Questo comporta, come dice Ohno, che una sola persona può accudire più macchine, rendendo possibile la riduzione del numero degli operai.

Quando le macchine si autoattivano è possibile affidare più macchine allo stesso addetto, che diventa un **addetto multifunzionale** (Ohno, 11)

Questo cambiamento organizzativo è alla base dello scontro del 1947, dovuto al fatto che la polivalenza (flessibilità) del lavoratore rendeva superfluo un gran numero di addetti.

Dice Ohno: “nel 1947 pensai di affidare più di una macchina ad un solo operatore” ma ci fu una **violenta opposizione.**

Nel dopoguerra i sindacati giapponesi avevano una struttura simile a quella americana.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Nella maggior parte delle fabbriche americane ogni qualifica corrisponde ad una sola mansione

Mansionario rigido

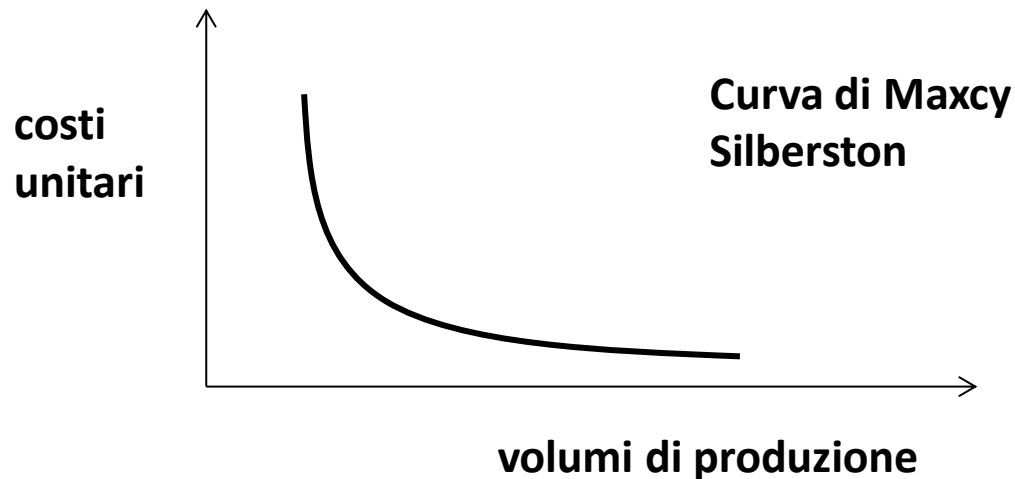
Qualifica	Mansione
Saldatore	saldare
Tornitore	tornire
Trapanatore	Trapanatura
.....

Siccome ad ogni qualifica corrisponde un sindacato, allora, dice Ohno, in ogni fabbrica erano presenti molti sindacati di mestiere.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Con questa rigidità nell'uso del lavoro i costi possono essere abbattuti solo come nel caso della fabbrica **fordista**: dare vita ad una produzione di massa. Aumentare i volumi per abbassare i costi unitari (curva Maxcy-Silberston).

Ma, come osserva Ohno, in una economia a crescita lenta ciò causa molte perdite (sovrapproduzione : scorte)



La soluzione di Ohno: **rompere la rigidità del mansionario**

Per rompere la rigidità del mansionario, “io decisi di portare fino in fondo la sfida alle vecchie regole.... il cambiamento era radicale e le resistenze furono altrettanto grandi “ (Ohno,19)

Alla fine il conflitto termina con la vittoria della Toyota: ad ogni operaio vengono affidate più macchine: l'operaio diventa **polivalente e flessibile**. Ad ogni operaio vengono affidate più mansioni aumentando di due o tre volte l'efficienza produttiva.

Si realizza una rotazione delle mansioni (**job rotation**), insieme a situazioni di arricchimento e allargamento del mansionario (**job enrichment, job enlargement**)

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Nel sistema americano (fordista) **un tornitore è sempre un tornitore** e un saldatore è un saldatore fine alla fine della sua vita. Nel sistema giapponese, invece, ad ogni operaio vengono affidate più macchine. (Ohno,23)

Ohno realizza ciò che non è riuscito a Taylor. Negli USA, la forza dei sindacati di mestiere ha impedito la flessibilità del lavoro ovvero la “**fluidificazione**” del lavoro che è riuscita ad Ohno in Giappone. Ma ciò è stato possibile solo con una vittoria nello scontro di classe, che ha creato le condizioni sociali per la **partecipazione coatta** dei lavoratori.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

Assenza di multifunzionalità del lavoro

	M1	M2	M3	M4
A1				X
A2		X		
A3	X			
A4			X	

Assenza di flessibilità (**etichettamento “uno a uno”**)
Massima rigidità: ogni addetto lavora su una sola macchina
Per assistere 4 macchine sono necessari 4 addetti.
Questa è la rigidità del mansionario che Ohno prende di mira all'inizio degli anni '50.

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

	M1	M2	M3	M4
A1		X		X
A2	X		X	
A3				
A4				

FLESSIBILITÀ MEDIA:

media rigidità: due addetti lavorano su due macchine

Sono necessari 2 addetti. **Gli altri due sono superflui (sprecati) e possono essere impiegati altrove**

L'obiettivo della flessibilità del mansionario è quello di rendere possibile la riduzione degli organici in

caso di riduzione della domanda. FARE VIBRARE LA FABBRICA CON LE FLUTTUAZIONI DEL MERCATO

L'autoattivazione delle macchine e la multifunzionalità del lavoro

MASSIMA FLESSIBILITÀ

	M1	M2	M3	M4
A1	X	X	X	X
A2				
A3				
A4				

1 addetto ha la competenza e la flessibilità per lavorare su 4 macchine
tre addetti sono superflui (sono in eccesso) e possono essere utilizzati su altre linee di produzione: Ricalcolare continuamente gli standard operativi

Layout delle macchine sconsigliati da Ohno

Per superare quindi la rigidità della fabbrica tayloristica e fordistica bisogna trovare delle forme di dislocazione delle macchine e dei lavoratori intorno ad esse che permettono l'adattamento alle variazioni qualitative e quantitative della domanda di mercato

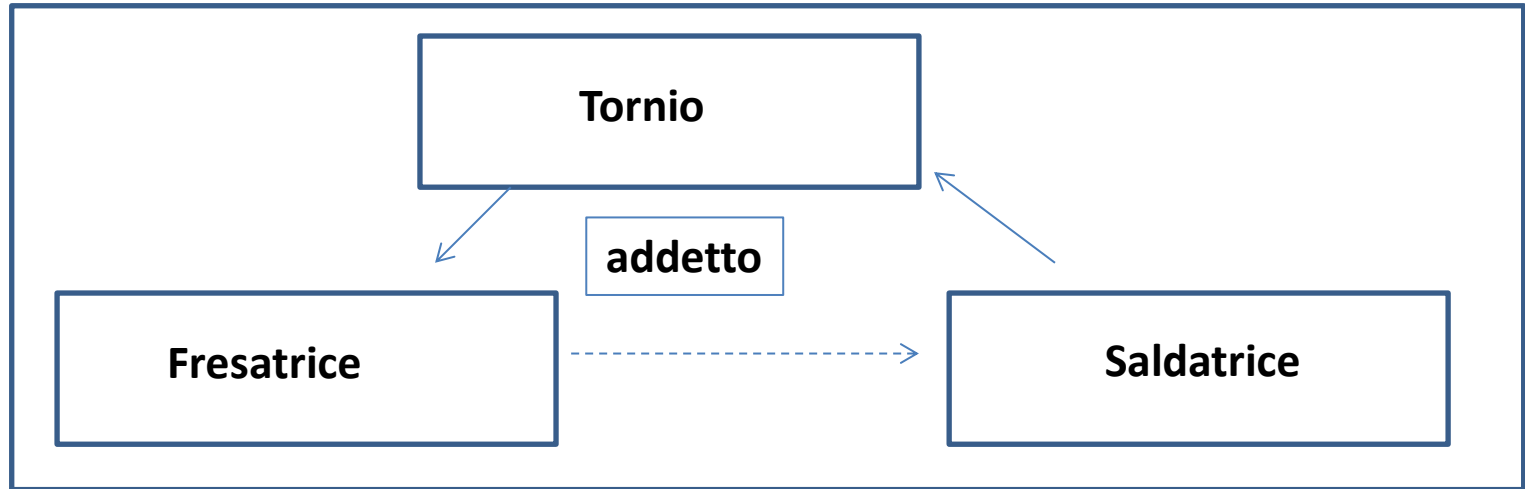
Ohno **SCONSIGLIA**

le forme di layout riportate qui di seguito:

- ❖ Lay out a isola
- ❖ Lay out in linea

Limiti del Layout a isole autonome

Lay out a isola autonoma



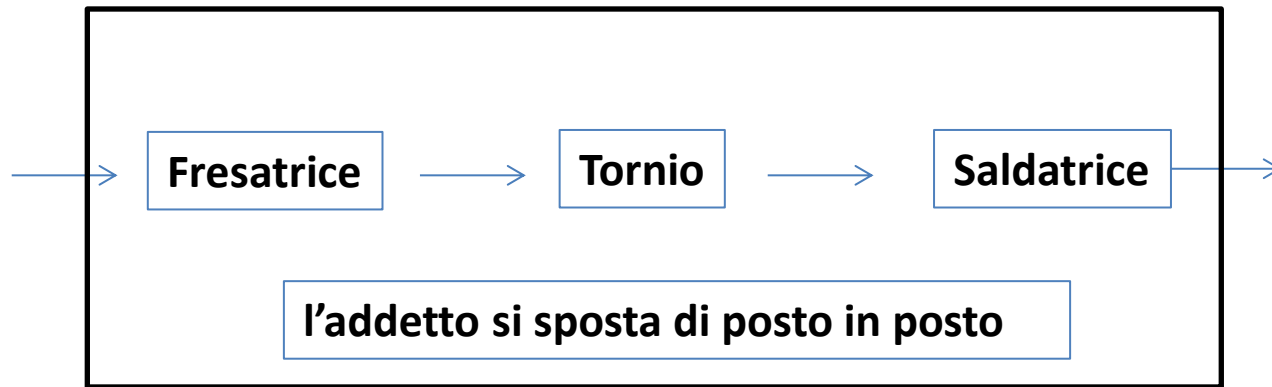
Difetto principale: il collegamento di una isola con il resto delle isole della fabbrica (arcipelago) risulta complesso per via dell'isolamento dell'isola (chiusura).

Di conseguenza gli stock si accumulano all'uscita di ogni isola causando notevoli inefficienze

Come osserva Ohno, bisogna realizzare l'efficienza non solo delle parti (isole : singolo addetto), come nel taylorismo, ma anche e principalmente del tutto (insieme delle isole: fabbrica)

Limiti del Layout in linea

Lay out in linea

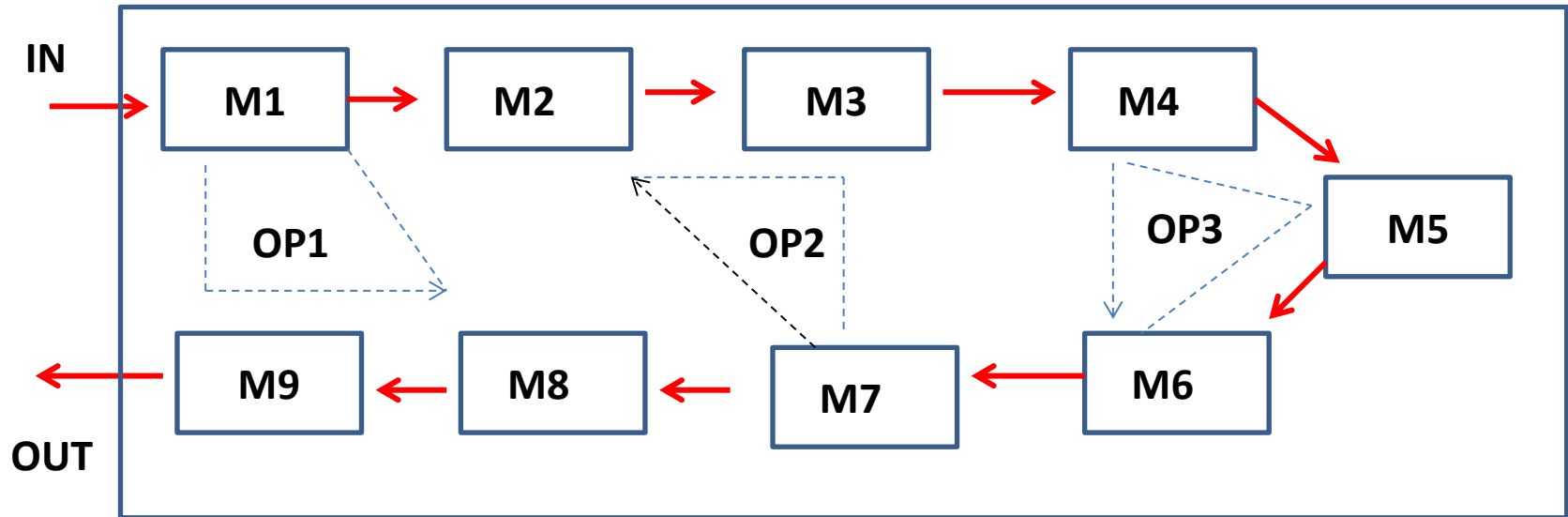


L'addetto si sposta e compie le operazioni su una catena fissa o in movimento, come nella fabbrica fordista.

Il principale inconveniente è rappresentato dal fatto che non è possibile riassegnare le mansioni e diminuire gli addetti in caso in cui gli ordini diminuiscano

Layout cellulare: l'organizzazione della cella con più macchine affidate allo stesso operatore

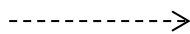
L'attuale struttura della fabbrica giapponese (consigliata da Ohno) è la **Cellular Manufacturing (Cellula ad U)** (esempio di cella ad U)



9 macchine e 3 operatori



percorso del prodotto



percorso operatore

Layout cellulare: l'organizzazione della cella con più macchine affidate allo stesso operatore

Il Layout del lucido precedente riguarda un mese dell'anno. Per il mese successivo può cambiare sia la qualità della mansione svolta, sia il numero delle mansioni svolte, sia il numero di operai di ogni cella. Si realizza così il massimo della flessibilità a seconda della qualità e della quantità degli ordinativi del mercato.

La fabbrica vibra con il mercato: massima flessibilità dei lavoratori e delle macchine.

Si supera così la rigidità degli standard operativi della fabbrica tayloristica e fordistica. E tutto ciò è possibile grazie alla autoattivazione delle macchine e alla multifunzionalità e flessibilità dei lavoratori.

Conclusioni

Si può concludere affermando che alla Toyota l'abbandono della rigidità del mansionario non è il risultato di una libera e democratica scelta dei lavoratori.

Tale abbandono è, invece, l'esito del dispotismo autocratico della fabbrica della Toyota, nella quale non esiste, come in tutte le fabbriche capitalistiche, nessuna effettiva struttura relazionale democratica

Bibliografia minima

- 1) **Bonazzi, G. *Il tubo di cristallo, il modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna, 1993**
- 2) **Coriat, B., *Ripensare l'organizzazione del lavoro, concetti e passi del modello giapponese*, Dedalo, Bari, 1991**
- 3) **Cusumano, M., *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press**
- 4) **Filosa, C.; Pala G., *Il terzo impero del sole*, Synergon, Bologna, 1992**
- 5) **Marx, K. *Il Capitale, Libro Primo*, Editori Riuniti, Roma 1973**
- 6) **Foucault, M., *Microfisica del potere*, Einaudi, Torino, 1977**
- 7) **La Rosa, M., (a cura di), . *Il modello giapponese*, F. Angeli, Milano, 1989**
- 8) **Ohno, T., *Lo Spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993.**

Appendice: La nozione di plusvalore assoluto

“ La produzione di plusvalore ossia l'estrazione di pluslavoro costituisce il contenuto e il fine specifico della produzione capitalistica” [Marx, C, I(1), p.324]

“ Il capitale ha un unico istinto vitale di creare plusvalore (Marx,C, I(1), p.253)

“ Il capitale è lavoro morto che si ravviva come un vampiro soltanto succhiando lavoro vivo e più vive quanto più ne succhia” (Marx,C, I(1), p.253)

“Prolungamento della giornata lavorativa oltre il punto fino al quale l'operaio avrebbe prodotto soltanto un equivalente del valore della sua forza lavoro e appropriazione di questo pluslavoro da parte del capitale; ecco il plusvalore assoluto” (Marx,C, I(1), p.223)

“Per la produzione del plusvalore assoluto si tratta soltanto della lunghezza della giornata lavorativa” (Marx,C, I(1), p.253)