



# *Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Sabrina Parenti**

**RECENSIONE DI “L’OBIETTIVO. UN  
PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO”  
DI E. M. GOLDRATT**

**ADDENDUM di Lauro Mattalucci**

**Numero 1**

**Anno 1. Settembre 2010**

# “L’OBIETTIVO. UN PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO” DI E. M. GOLDRATT

Recensione a cura di Sabrina Parenti

“L’obiettivo” di Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox è una lettura per molti versi sorprendente, inaspettata e un po’ disorientante.

Prima tra gli altri la forma narrativa, inattesa per la trattazione di una teoria di gestione aziendale (la TOC appunto, *Theory of Constraints* o Teoria dei Vincoli): una teoria mai enunciata, come invece tutte le altre teorie “serie”, ma “emergente” dal racconto che, come in un romanzo, segue le vicende, aziendali e personali, del protagonista, Alex Rogo, nel suo tentativo di rilanciare un’impresa talmente poco produttiva da rischiare la chiusura in tronco entro pochi mesi.

Poi la teoria in sé stessa, che non è certo nuova (la prima pubblicazione risale ormai al 1984) ma che, ancora oggi, forse per il modo straordinariamente diverso, rispetto agli approcci ortodossi, di leggere la realtà organizzativa, difficilmente si vede concretamente applicata. Perché in effetti la Teoria dei Vincoli non si limita a leggere la realtà organizzativa (ne “L’obiettivo” si tratta di una impresa di produzione, ma il principio di base è estensibile ed applicabile a qualunque tipo di attività umana organizzata) come un sistema complesso e pertanto risultante dall’interdipendenza di processi differenti seppure correlati tra loro.

La portata veramente innovativa, difficilmente assimilabile e decisamente contro intuitiva della TOC, risiede nel postulato di base: paradossalmente, più il sistema è complesso, più la sua gestione ottimale sarebbe “semplice”, nel senso che dipenderebbe dalla corretta gestione di pochi e decisivi vincoli. Come dirà lo stesso autore:

«[...] la maggior parte delle persone non è consapevole di come qualsiasi sistema complesso sia basato su una propria intrinseca semplicità. Capitalizzare sulla semplicità intrinseca è ciò che rende possibili miglioramenti straordinari entro breve tempo.»<sup>1</sup>

La performance dell’organizzazione cioè dipende primariamente non tanto dall’ambiente esterno o dalle strategie variamente attuate per rispondere alle sfide provenienti “da fuori”, quanto dalla sua capacità autoriflessiva di leggersi in termini di processi, persone e risorse.

Il **vincolo** è quel fattore che limita la prestazione complessiva dell’organizzazione: in un’ottica più propositiva si può dire che sia il punto di regolazione dell’intero sistema. In altri termini potrebbe essere letto come la risorsa critica, la cui scarsità determina il limite superiore della performance dell’organizzazione. Niente di nuovo fin qui. Ma mentre un approccio tradizionale suggerirebbe di aumentare quantitativamente la risorsa scarsa, la TOC suggerisce che è più utile aumentarne la produttività. Suggerisce cioè di far lavorare al meglio le risorse di cui già si dispone, modificando gli assetti organizzativi proprio intorno al “punto debole” del sistema, che ne diventa la leva gestionale fondamentale.

Nel romanzo Alex Rogo si trova a dover affrontare il problema dei “colli di bottiglia” dell’azienda di produzione che è chiamato a gestire: il problema cioè, apparentemente irrisolvibile se non con

---

<sup>1</sup> Dal sito [www.goldrattconsulting.it](http://www.goldrattconsulting.it).

nuovi investimenti in macchinari, di una capacità produttiva inferiore a quella che servirebbe per soddisfare tutta la domanda. Ciò che suggerisce l'autore (presente anche lui nella narrazione sotto le sembianze dell'enigmatico professore di fisica nonché provvidenziale consulente organizzativo Jonah) è che in realtà quasi mai le imprese hanno reali vincoli di capacità, ma che spesso sono esse stesse a determinarli, con scelte di politica aziendale sbagliate, che non consentono di ottimizzare i risultati complessivi.

Il lettore ed Alex verranno accompagnati da Jonah, lungo un percorso maieutico di rilettura della realtà organizzativa, sperimentando (entrambi) rabbia e frustrazione, proprio come avviene nelle organizzazioni reali, perché l'insegnamento fondamentale di Jonah è proprio che non esistono risposte giuste, preconfezionate e sempre valide. Citando lo stesso Alex "Ho bisogno di risposte e cosa ottengo – soltanto indovinelli!"

Tale approccio prevede 5 azioni fondamentali:

### **1. Individuare il vincolo**

Capire cosa realmente limita la capacità dell'organizzazione di raggiungere l'obiettivo.

### **2. Subire attivamente il vincolo**

Tutte le risorse non vincolanti vanno poste al servizio della "risorsa critica", anche se ciò determina sotto-ottimizzazioni locali o sbilanciamenti produttivi.

### **3. Subordinare l'intera organizzazione alla precedente decisione**

È il vincolo che detta il ritmo dell'organizzazione. La priorità organizzativa è la gestione del vincolo.

### **4. Elevare il vincolo**

Aumentare al massimo la produttività della risorsa critica. L'aumento di produttività del vincolo infatti coincide con un aumento di produttività per l'intera organizzazione.

### **5. Eliminato il vincolo, ricominciare il processo riflessivo tornando al punto 1**

Non lasciare cioè che l'idea di aver risolto il problema una volta per tutte diventi un nuovo vincolo (questa volta cognitivo).

Non si tratta quindi di migliorare qua e là nell'organizzazione processi che già funzionano bene, nella speranza che ciò migliori, per motivi un po' misteriosi, le performance complessive (una scorciatoia efficace per i sensi di colpa dei decisori, ma del tutto inutile dal punto di vista organizzativo) perché l'impatto di questi miglioramenti sul sistema complessivo sarebbe nullo, essendo la performance del sistema nel suo insieme vincolata dai processi critici; si tratta invece di ridisegnare i processi "al servizio" della risorsa critica, anche a costo (udite, udite!) di peggiorare l'efficienza locale di alcuni processi non vincolanti, a vantaggio però dell'intero sistema.

L'efficacia del sistema viene aumentata, controintuitivamente, sbilanciandolo: il vincolo non viene eliminato (o peggio, come spesso accade nella pratica, ignorato) ma attivamente subito, nel senso che se ne prende atto e strategicamente si decide dove debba collocarsi nell'organizzazione per essere gestito al meglio.

Questa visione è certamente rivoluzionaria se paragonata a quella dei "comparti stagni" così utile alle logiche di potere che ben conosciamo all'interno delle realtà organizzative più diverse.

La comprensione del lettore procede di pari passo con quella di Alex: la gita in montagna alla guida del gruppo scout del figlio sarà illuminante. La colonna di giovani esploratori che procede lentamente sul sentiero è una metafora efficace della catena di produzione: c'è la tabella di marcia da rispettare, c'è il capofila che dà il passo, c'è chi tiene la mappa, e poi c'è il bambino grasso che rallenta tutto il gruppo. Tutta la questione, come capiranno Alex (e il lettore) sta proprio nel come posizionare i bambini all'interno della fila ...

Si scoprirà però nel prosieguo della vicenda che i "colli di bottiglia", una volta gestiti, tendono a spostarsi (l'incubo di qualunque studioso di organizzazione!) ripresentandosi in altri punti del sistema. Allo scoramento di Alex Rogo (e anche del lettore, peggio se studioso di organizzazione), che si sente riportato al punto di partenza, risponde ancora una volta il pragmatismo di Jonah (che

è sempre frutto di puro buon senso, anche se contraddice regolarmente la pratica comune): anziché adottare l'approccio ansiogeno tradizionale "all'inseguimento di un problema che non si riesce a catturare" la TOC prevede un cambio radicale di prospettiva. Il problema non può essere catturato finché lo si cerca nel vincolo, perché non è nel vincolo (che ne rappresenta solo una manifestazione temporanea) ma nel sistema. Ed è nel sistema che andrà cercato e gestito. Pensavamo di aver capito tutto e invece è bastata una manifestazione appena un po' diversa e ci siamo ricascati. Il vecchio modo di pensare è sempre in agguato!

Un'ultima riflessione su cui mi attarderei riguarda i sistemi di misurazione delle performance e di imputazione dei costi, oggetto di attenta considerazione da parte di Alex e dei suoi collaboratori: perché centrali nell'inquadramento del problema di fondo (cosa è veramente utile misurare nell'ottica dell'azienda e qual è il modo migliore per farlo? ) e perché spesso rispondenti invece proprio a questa "logica dei comparti stagni" che pone le diverse divisioni aziendali quasi in competizione tra loro, nonostante siano in effetti interessate al perseguimento del medesimo obiettivo finale (il profitto economico dell'azienda stessa, che ne consente la sopravvivenza).

Anche in questo caso ciò che cambia è proprio il modo di guardare ai risultati aziendali: innanzi tutto cambia la grandezza fondamentale per la valutazione dell'efficienza produttiva, che non è più la produttività in quanto tale, quanto il *throughput* : non conta cioè tanto la quantità prodotta, quanto la quantità *prodotta e venduta*. Anche qui, tanto e prezioso buon senso: l'obiettivo, anche per un'impresa di produzione, non è produrre, ma vendere. Grandi scorte non fanno ricca l'impresa, grossi volumi di vendita invece sì. L'obiettivo non è produrre molto, ma produrre e riuscire a collocare sul mercato, nei modi corretti (alto livello di qualità) e nei tempi adeguati. Ancora una volta, concezione sistemica, dell'obiettivo prima che di tutto il resto.

Secondariamente, ma non meno importante, la modalità di considerazione della risorsa fondamentale: l'essere umano. Le ore-uomo lavorate non sono più da considerare un valore aggiunto nel computo del prezzo finale della merce e quindi, per l'impresa, un costo da ripartire sul prodotto.

Attenzione, perché qui viene messa in discussione la prassi assolutamente dominante ancora oggi, a più di 25 anni dalla pubblicazione di questo libro, di imputazione dei costi: il mito organizzativo del centro di costo!

Ciò che si suggerisce è che le ore-uomo non sono un mero costo, da ottimizzare riempiendo tutti i tempi morti con attività magari inutili. Questa è la logica dell'inseguimento, del ragionamento in termini non-sistemici. Così facendo si persegue (forse) solo un'ottimizzazione locale, ma il sistema nel suo complesso non ne beneficia in modo alcuno. E questo è il modo peggiore di subire il vincolo.

Il lavoro umano va guardato invece come risorsa critica (come vincolo), e come tale andrà gestito e poi valutato: ciò che va ottimizzato, ancora una volta, è la produttività (nel caso specifico lo "stare sul pezzo", la consapevolezza del funzionamento dell'intero sistema e di come la propria attività impatti sul processo) aumentandone semmai competenza e flessibilità e non la banale e riduttiva quantità di ore lavorate<sup>2</sup>.

E poi la straordinaria intuizione finale: le persone riservano sempre sorprese, anche dal punto di vista organizzativo. Ma su questo punto non dirò di più, per non togliere gusto alla lettura.

In definitiva, questo libro propone innumerevoli spunti di riflessione: il funzionamento di un'impresa di produzione è una metafora straordinaria perché è in grado di adattarsi egregiamente alle realtà organizzative più diverse.

Qui se ne sono analizzati solo alcuni, scelti tra l'altro in modo del tutto arbitrario e personale: mi sento di anticipare che ciascun lettore vi riconoscerà le proprie esperienze del tutto uniche e

---

<sup>2</sup> Tra l'altro oggi ancor più che in passato vale la considerazione che il lavoro non può essere considerato un costo totalmente variabile e dipendente dalle quantità prodotte. Si pensi a un'impresa di servizi, ma anche a un'impresa manifatturiera automatizzata e modernamente organizzata: il costo del lavoro non varia direttamente in base al volume di pezzi prodotti. È più un *operating cost*, cioè un costo fisso che l'impresa deve sostenere per mandare avanti l'attività, come un affitto o un canone. L'imputazione di questo costo sul prodotto, come "valore aggiunto" risulta quantomeno macchinosa, d'impostazione decisamente vecchia e comunque sicuramente inadeguata ai moderni contesti organizzativi.

specifiche. Ribadisco che è una teoria che emerge sempre e solo da una narrazione, e credo che questo sia parte essenziale della sua forza di rappresentazione.

Per quanto riguarda l'applicazione concreta della Teoria, direi che vige la regola dell'assenza di regole certe: L'Obiettivo è un libro di suggestioni più che di soluzioni, di domande più che di risposte. Questa è la sua forza, ma anche la sua intrinseca debolezza: grandissima parte è lasciata all'intelligenza organizzativa, all'intuito, all'intraprendenza e all'inclinazione al rischio e alla sperimentazione di chi legge. Ma è una debolezza (e una potenzialità) apertamente dichiarata.

Anche la portata innovativa della TOC potrebbe non risultare evidente fin da subito (per chi scrive almeno è stato così): in fondo è davvero solo buon senso applicato, e considerato che spesso abbiamo la presunzione di averne tanto, il libro rischia di apparire un po' scontato.

Eppure il "buon senso" è così prezioso (seppure alla portata di tutti) proprio perché è un modo di guardare alla realtà organizzativa il più possibile "puro" e cioè prima di qualunque preconcetto teorico. E a ben guardare, forse proprio la semplicità e chiarezza di visione rappresentano l'obiettivo più difficile e più ambizioso per chi si occupa di organizzazioni.

**Eliyahu Moshe Goldratt** (31 marzo 1948) è un fisico israeliano diventato un guru del business management quasi per caso.

Lasciato il mondo accademico, inizia a lavorare per una compagnia di software, la Creative Output, occupandosi dello sviluppo di un software per l'ottimizzazione della produzione. Nel corso di questa attività si accorge di come le abitudini organizzative e gli schemi mentali dei dipendenti e dei manager delle imprese clienti influenzino in modo determinante l'utilizzo pratico del software determinandone spesso l'insuccesso in fase di implementazione.

La sua personale risposta a questo problema è *L'Obiettivo*, scritto in poco più di un anno e inizialmente non bene accolto né dalla Creative Output (quale strumento interno) né dagli editori. In effetti nell'arco di un breve periodo di tempo ci si accorse che molte imprese utilizzavano effettivamente *L'Obiettivo* come linea guida per l'implementazione del cambiamento in azienda, senza però utilizzare il software per il quale era stato scritto e la cosa, pur decretando il successo dell'approccio metodologico, causò di fatto, come è comprensibile, anche notevoli attriti con la compagnia. Dopo un tentativo, bocciato dagli azionisti, di associare all'attività istituzionale di creazione di software anche un'attività più orientata alla consulenza organizzativa, Goldratt viene liquidato e abbandona definitivamente la Creative Output. Nel 1985 fonda l'Avraham Y Goldratt Institute (AGI) con l'esplicito scopo di promuovere la diffusione e la conoscenza della Teoria dei Vincoli. Lascerà l'AGI solo nel 1997, "per godersi gli anni della pensione", secondo quanto pianificato, prima del suo cinquantesimo compleanno.

Durante gli anni dell'AGI Goldratt approfondisce la Teoria, applicandola ad ambiti diversi. Vale la pena ricordare, oltre a *It's not luck* (1994) che applica la teoria dei vincoli al marketing ed alla distribuzione e *Critical Chain* (1997) che sviluppa la TOC nell'ambito del Project management, il fondamentale *The choice* (2008) in cui, viene sviluppata in un dialogo tra lui e la figlia, una riflessione sul sistema di credenze stesso alla base delle sue teorie organizzative.

## UN COMMENTO ALLA RECENSIONE DI “L’OBIETTIVO. UN PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO” DI E. M. GOLDRATT, e LE VICENDE DI POMIGLIANO

di Lauro Mattalucci

Non so dire se il libro di Goldratt, *The Goal*, meriti il successo di vendite che ha avuto: a parte i meriti letterari che possono renderne piacevole la lettura, non vi trovo prospettive di analisi organizzativa e suggestioni manageriali particolarmente originali e penetranti. Tuttavia la regola che sta alla base della TOC (Theory of Constraints), vale a dire la corretta gestione dei vincoli che impediscono la realizzazione dei piani di azione, mi pare preziosa proprio nei termini di quel buon senso che la recensione di Sabrina Parenti sottolinea. Provo qui ad applicarla (pur in difetto di tutte le informazioni che sarebbero necessarie) al noto caso della Fiat e dello stabilimento di Pomigliano d’Arco. Devo però iniziare da una premessa sul tema dell’organizzazione del lavoro.

Quando (*a long time ago*), in Olivetti, mi occupavo come formatore delle trasformazioni organizzative che avevano investito tutti gli stabilimenti produttivi e che avevano portato al passaggio dalla “catena” alle “isole” di montaggio<sup>3</sup>, si dava per scontato che il modello tayloristico non rappresentasse “*the one best way*”: esso era sì massimamente in grado di aumentare la produttività, ma era anche molto rigido ed entrava in crisi quando – per dirla con il linguaggio della “scuola socio-tecnica – si dovevano gestire troppe “varianze”. Ad es. quando si dovevano cambiare i programmi produttivi si doveva “ribilanciare” la linea di montaggio, operazione complessa, lunga e costosa, non compatibile con i tempi di risposta richiesti dal mercato; le isole di montaggio, basate su gruppi di lavoro la cui dimensione poteva essere agevolmente variata, erano in grado di garantire una maggiore flessibilità operativa. Era il periodo (anni ’70) in cui, in campo automobilistico, in Volvo, venivano introdotte trasformazioni organizzative analoghe a quelle di Olivetti, basate su gruppi di lavoro semi-autonomi ai quali erano assegnati precisi obiettivi di produttività e di qualità del prodotto<sup>4</sup>. Si sviluppò in quegli anni un dibattito piuttosto ampio sul “nuovo modo di fabbricare l’auto”; la Fiat si chiamò fuori e puntò decisamente sulla “*factory automation*”, una sempre maggior automazione dei reparti produttivi. L’alternativa tra mantenere o

---

<sup>3</sup> Nelle “isole” – battezzate dall’azienda UMI, Unità di Montaggio Integrata - i gruppi operai non eseguivano più fasi lavorative di 2-3 minuti ciascuna, ma assemblavano un intero modulo di una macchina (con tempi che potevano arrivare sino ad un’ora), eseguivano il controllo di corretto funzionamento e, sino ad un certo livello di complessità, riparavano le anomalie riscontrate. Il lavoro diventava così professionalmente assai più ricco e si puntava sulla responsabilizzazione dei gruppi operai nel garantire gli standard desiderati di produttività e di qualità del prodotto assemblato, anche attraverso due specifici incentivi monetari (denominati UMI 1 e UMI 2)

<sup>4</sup> Modelli organizzativi come quello delle isole presuppongono un notevole consenso operaio, e puntano – attraverso incentivi di gruppo - sulla capacità dei gruppi stessi di controllare eventuali comportamenti opportunistici

tentare di superare il modello tayloristico, sembrava configurarsi come scelta tra “lavoro povero + tecnologie produttive ricche” e “lavoro ricco + tecnologie relativamente più povere (e meno costose)”.

Scrivevo allora che la scelta aziendale verso un modello di organizzazione più ricco, in grado di rendere il lavoro operaio meno alienante, sarebbe stata resa più ardua con il progredire delle tecnologie per l'automazione industriale, man mano che queste sarebbero riuscite a garantire anche più intelligenza e più flessibilità operativa. In effetti le cose andarono rapidamente proprio in tale direzione, dando ragione alla scelta fatta dalla Fiat: il così detto “toyotismo” – pur nella cornice ideologica del *kaizen* e della partecipazione operaia attraverso i circoli della qualità – rappresentò per molti versi una riedizione aggiornata del taylorismo<sup>5</sup>. L'investimento elevato nell'automazione dei processi produttivi richiedeva, per l'industria giapponese impegnata a conquistare i mercati europei in una crescita che pareva senza fine, una fortissima attenzione alla produttività. Il tema della qualità ne costituiva il “complemento ideologico”<sup>6</sup>. I sociologi del lavoro che disquisivano sulla fine del taylorismo, si sono messi a parlare d'altro<sup>7</sup>.

Detto tutto ciò, veniamo alla Fiat di Pomigliano. La realizzazione nello stabilimento campano della nuova Panda richiede un investimento di 700 milioni di euro e l'azienda ha con evidenza il diritto/dovere di preoccuparsi del ritorno degli investimenti. Il modello di organizzazione del lavoro prescelto è quello che va sotto il nome di World Class Manufacturing (WCM,) disegnato da ingegneri europei e giapponesi, integrato dal sistema Ergo-UAS (una versione aggiornata del sistema *Methods-time Measurement*, MTM): esso promette il più breve tempo di recupero dell'investimento. L'azienda si propone di massimizzare l'utilizzo degli impianti che dovranno funzionare a pieno ritmo, 24 ore su 24, con tre turni di lavoro giornalieri (con pause di lavoro ridotte), sabato incluso.

Le “varianze” con le quali un modello organizzativo deve sempre confrontarsi sono essenzialmente di tre tipi:

- varianze sociali (assenze, scioperi, non rispetto di norme comportamentali, ecc.);
- varianze tecniche (guasti macchina, difetti di assemblaggio, non tempestiva alimentazione del ciclo produttivo, ecc.);
- varianze di mercato (oscillazioni della domanda, esigenza di rinnovare i modelli produttivi per rispondere alle mosse della concorrenza, di accelerare il *time to market* di nuovi prodotti, ecc).

L'accordo siglato a Pomigliano mostra come l'azienda voglia fundamentalmente annullare le varianze sociali con la sottoscrizione di un patto sindacale volto ad impedire “forme anomale di assenteismo [...] non riconducibili a forme epidemiologiche”<sup>8</sup>. Non si è voluto siglare un accordo sulla produttività, ma incentrarlo tutto sulle garanzie di rispetto di norme comportamentali e sulle sanzioni in caso di non rispetto, in deroga a quanto previsto dai contratti di lavoro e forse anche dallo Statuto dei lavoratori<sup>9</sup>. Mi chiedo che valore abbiano accordi in contrasto con norme più generali: in caso di contenzioso quale giudice del lavoro darà ragione all'azienda<sup>10</sup>?

Per quanto attiene al controllo delle varianze tecniche, l'azienda fa affidamento innanzi tutto sulla “intelligenza” ed sull'affidabilità delle soluzioni di automazione industriale, ma anche sull'accettazione di specifiche norme inserite nel contratto. Non si è parlato di “premi per la qualità”, come se il lavoro operaio fosse ininfluenza a questo riguardo. Il tema della flessibilità porta a considerare i rapporti con l'indotto. È un po' strano che – come si indica all'articolo 7

---

<sup>5</sup> Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1988), “Dal fordismo al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese”, in *Sociologia del Lavoro*, 34.

<sup>6</sup> Sorprende la notizia che proprio la Toyota simbolo della filosofia del TQM, nell'aprile di quest'anno, sia stata costretta a ritirare dal mercato la Lexus GX460, su segnalazioni della rivista americana *Consumer Reports*

<sup>7</sup> Tra loro pochi, che io sappia, si sono interessati ad un autore come Goldratt che si occupa prevalentemente di aziende manifatturiera; cosa che può far apparire “controcorrente” la decisione di recensire il suo libro più famoso.

<sup>8</sup> Vedasi art. 8 dell'accordo su Pomigliano: vi si legge, comprensibilmente, la preoccupazione aziendale di impedire il manifestarsi di comportamenti opportunistici che, a quanto risulta, hanno ampiamente connotato la situazione dello stabilimento, con una sostanziale ambiguità del sindacato a tale riguardo.

<sup>9</sup> Il fatto di aver puntato sul controllo dei comportamenti lavorativi solo attraverso le norme, e non anche attraverso la ricerca di un ampio consenso è stato oggetto di ampio dibattito sui giornali: evito di entrare nel merito.

<sup>10</sup> [Vedi post scriptum]

dell'accordo<sup>11</sup>. – che gli operai dello stabilimento debbano farsi carico delle variazioni negli approvvigionamenti, problema che è completamente fuori dalla loro possibilità di controllo.

La messa in servizio dei nuovi impianti industriali durerà due anni dall'inizio degli investimenti: se si partirà entro l'anno, il nuovo modello organizzativo, nella migliore delle ipotesi, entrerà in funzione nella seconda metà del 2012.

Non mi risulta – ed è piuttosto strano – che durante la complessa trattativa sindacale si sia parlato di variazioni di mercato; ed è qui che Goldratt può essere chiamato in causa portando il nostro discorso proprio su un punto toccato nella recensione di Sabrina Parenti<sup>12</sup>. Sembra infatti che per l'azienda FIAT il vincolo chiave su cui concentrare l'attenzione sia quello della capacità produttiva dello stabilimento.

Ma non ci sono anche vincoli di mercato? La catena distributiva dell'azienda sarà in grado di vendere, sempre e comunque, tutte le nuove Panda prodotte? Negli stessi giorni in cui si sottoponeva a referendum il contestato accordo, si leggevano sui giornali titoli del tipo: «Auto, affondano le vendite: per FIAT meno 27%». Viviamo in un mondo in cui disinvolute operazioni finanziarie colpiscono imprevedibilmente la così detta economia reale, in *primis* il potere di acquisto delle famiglie; pesa probabilmente sul dato, oltre che alla crisi economica in atto, la fine degli incentivi alla rottamazione. Senza fare previsioni catastrofiche, bisogna osservare che probabilmente i mercati si fanno più incerti e "ballerini", in modo tale che assorbire la variazione attraverso grandi scorte di auto che riempiono i piazzali diventa sempre più diseconomico. O si pensa di assorbirle con il ricorso periodico alla cassa integrazione (cosa di cui si è evitato di parlare)?

Da dove deriva allora la certezza di doversi concentrare sulla capacità produttiva dello stabilimento come se esso fosse il solo collo di bottiglia? Cosa succederà tra due anni, anche in termini di modelli di auto proposti dalla concorrenza sfruttando le continue innovazioni tecnologiche? Come si pensa di gestire la variabilità e la scarsa prevedibilità dei mercati? Come si ottiene la necessaria flessibilità dei sistemi produttivi? È lecito chiedersi se l'azienda non si sia lasciata prendere troppo la mano dagli assunti culturali del toyotismo, nato - ricordiamolo – in un periodo di espansione del mercato. Siamo sicuri che a fronte della incertezza del mercato il modello organizzativo WCM ed Ergo-UAS sia la sola soluzione ottimale?

Non ho ovviamente risposto a tutte queste domande; non credo che nessuno degli osservatori esterni ce l'abbia. È un fatto però che di tutto ciò non si è parlato durante le tormentate vicende dell'accordo. Forse si può consigliare a tutti, azienda e sindacato, di fare un esercizio di applicazione della TOC, simulando la situazione in cui il vincolo maggiore non sia quello della capacità produttiva, ma quello della capacità di fronteggiare in termini sistemici la variabilità dei mercati.

È vero che le scelte imprenditoriali richiedono coraggio (indiscutibilmente coraggiosa è la scelta di un investimento importante a Pomigliano, quando lasciare la produzione in Polonia sarebbe stato sicuramente più semplice e più vantaggioso) e non si deve partire dai vincoli; ma – come ci insegnano i libri di management – è opportuno esplorare sempre quali possono essere gli scenari possibili. Sono sicuro che il dott. Marchionne tali analisi le ha fatte, e le sta verosimilmente rifacendo a fronte dei dati di mercato; c'è dunque un "non detto" che accompagna le vicende di Pomigliano che riguarda, in particolare, la gestione delle variazioni, l'applicazione del modello di organizzazione del lavoro e la sua riproducibilità (anche al di fuori dello stabilimento di Pomigliano). Il sindacato – lacerato da divisioni interne – non pare in grado di far emergere il non detto.

### Post Scriptum

Ho scritto queste note all'inizio di luglio. Sono intervenute in questi due mesi sostanziali novità sul versante Fiat: la decisione di localizzare in Serbia una parte della produzione degli stabilimenti

---

<sup>11</sup> L'art 7 recita: «Le perdite della produzione non effettuata per causa di forza maggiore o a seguito di interruzione delle forniture potranno essere recuperate collettivamente, a regime ordinario, entro i sei mesi successivi, oltre che nella mezz'ora di intervallo fra i turni, nel 18° turno (salvaguardando la copertura retributiva collettiva) o nei giorni di riposo individuale».

<sup>12</sup> Quando scrive: «Grandi scorte non fanno ricca l'impresa [...] L'obiettivo non è produrre molto, ma produrre e riuscire a collocare sul mercato, nei modi corretti (alto livello di qualità) e nei tempi adeguati» [mia sottolineatura].

torinesi, di far pressione su Federmeccanica per avere la possibilità di disdire il CCNLL e stabilire nuove condizioni contrattuali. La stipula di un nuovo contratto in deroga a quello nazionale appare come il necessario complemento all'accordo di Pomigliano, per non esporre l'azienda a situazioni di contenzioso che avrebbero visto i giudici del lavoro dar torto all'azienda.

Si è capito anche che l'isolamento della Fiom – bollata come portatrice di una cultura del lavoro di retroguardia<sup>13</sup> - rientra a quanto pare tra le intenzioni Fiat in materia di relazioni sindacali.

Tuttavia – rimanendo sulle suggestioni di Goldratt - non mi pare, che su come affrontare le variazioni di mercato e sull'organizzazione del lavoro, si siano finora dette cose nuove.

---

<sup>13</sup> Vedasi l'intervento del dott. Marchionne al Meeting di Comunione Liberazione a Rimini il 27-08-2010 (<http://www.youtube.com/watch?v=HeRESPCvdc&feature=related>)