

Il modello fordista

My life and work di Henry Ford

Tratto da: La storia contemporanea attraverso i documenti, a cura di Enzo Collotti e Enrica Collotti Pischel, Bologna, Zanichelli, 1974, pp. 21-23.

Il tipo sul quale mi soffermai fu chiamato modello T. Questo nuovo modello, del quale, se come speravo fosse stato bene accolto, volevo fare il nostro modello unico e il punto di partenza di una vera produzione in massa, aveva come caratteristica essenziale la semplicità. [...] A mio parere, i pezzi potevano essere fabbricati a così buon mercato che sarebbe costato meno acquistarne di nuovi che fare riparare i vecchi. Sarebbero stati tenuti dai negozi di ferramenta come i chiodi o i chivistelli. [...] Di conseguenza un bel mattino, nel 1909, senza preavviso alcuno annunciai che in futuro noi avremmo fabbricato un solo modello, vale a dire il modello T. Questo annuncio non fu accolto con favore. Ecco come in generale fu commentato: «Se Ford farà questo, non passeranno sei mesi che andrà in rovina». [...]

Il nostro precedente metodo di aggregazione dei pezzi consisteva nel montare la vettura sul posto, nel senso che gli operai portavano i pezzi via via che ne avevano bisogno, come quando si costruisce una casa. [...] Il primo progresso da noi compiuto nel lavoro di montaggio consistette nel portare il lavoro all'operaio anziché l'operaio al lavoro. Al giorno d'oggi tutte le operazioni che noi compiamo si ispirano a questi due principi: nessuno deve fare più di un passo; per quanto possibile, nessuno si deve chinare. [...] Il risultato preciso dell'applicazione di questi principi è di limitare per l'operaio la necessità di pensare e di ridurre al minimo i suoi movimenti. Per quanto possibile deve arrivare a fare una cosa sola con un solo movimento. [...] L'uomo non deve essere costretto alla precipitosità: non deve avere un secondo di meno di quanto gli occorra, né un secondo di più. Qualche operaio non fa che una o due piccole operazioni, altri ne fanno di più. L'uomo che colloca un pezzo non lo fissa: il pezzo non sarà fissato completamente che dopo l'intervento di parecchi operai. L'uomo che colloca un bullone non mette la madre. L'uomo che mette la madre non l'avvita. [...] Nell'ottobre del 1913 per montare un motore occorrevano 9 ore e 54 minuti. Sei mesi dopo, con il montaggio mobile, questo tempo era stato ridotto a 5 ore e 56 minuti. Nei capannoni non vi è un solo pezzo lavorato che non sia in movimento. Nessun operaio deve mai trasportare o sollevare qualcosa,

dato che tutte queste operazioni sono pertinenza di un altro servizio, il servizio trasporti.[...]

Noi non siamo mai soddisfatti di come viene eseguito il lavoro in un qualsiasi servizio della nostra organizzazione. Noi pensiamo sempre che si potrebbe fare meglio e che un giorno o l'altro si farà meglio. Questo spirito militante spinge innanzi l'uomo che è designato dalle sue attitudini a progredire. [...] Noi non abbiamo delle posizioni precostituite: da noi, sono i migliori a farsi la loro posizione. Tutti i nostri da noi sono partiti dai livelli più bassi. Il direttore della nostra fabbrica ha cominciato come meccanico. L'uomo che dirige la grande officina di Red River ha cominciato come costruttore di modelli. Un altro, che ha l'ispezione di una delle principali sezioni, ha esordito come pulitore. [...] Tutti i dirigenti dell'officina sono costantemente disposti ad accettare suggerimenti e noi abbiamo stabilito un sistema che consente ad ogni operaio, senza alcuna formalità, di comunicarci ogni idea che gli venisse in mente e di metterla alla prova. [...] Al livello attuale della nostra produzione, un *cent* risparmiato su di un pezzo rappresenta dodici mila dollari l'anno. Per questo, quando studiamo un bilancio, spingiamo i calcoli sino alla millesima parte d'un *cent*.

Per certe organizzazioni intellettuali il lavoro consistente nel fare senza posa la stessa cosa e sempre nello stesso modo costituisce una prospettiva terrificante. Per altri, invece, repellente è il fatto di pensare. Per questi ultimi l'occupazione ideale è quella nella quale non ha bisogno di manifestarsi lo spirito d'iniziativa. [...] Non ho avuto modo di constatare che la ripetitività dei movimenti nel lavoro rechi all'operaio pregiudizi di sorta. Le indagini più coscienziose non hanno fatto rilevare un solo caso di deformazione o di deterioramento dell'intelligenza a causa della monotonia del lavoro. [...]

Noi calcoliamo con precisione per ciascuna occupazione di quale spazio l'operaio ha bisogno. Bisogna infatti che egli non sia impacciato, poiché ciò darebbe luogo a una perdita di tempo. Ma se l'uomo e la sua macchina occupassero più spazio del necessario ne risulterebbe un altro tipo di perdita. Questo ragionamento ci ha spinto ad avvicinare le une alle altre le nostre macchine probabilmente più che in ogni altra officina del mondo. Al visitatore esse possono apparire l'una sopra l'altra, in realtà sono sistemate saggiamente, non soltanto in conformità alla successione delle operazioni ma anche allo scopo di dare a ciascun uomo e a ciascuna macchina, sino all'ultimo centimetro quadrato, lo spazio necessario, ma non un pollice, in ogni caso non un piede quadrato in più: i nostri capannoni non sono dei giardini pubblici. [...]

A che cosa serve l'industria se è così mal diretta da non potere garantire i mezzi di esistenza a tutti coloro che concorrono alla sua attività? Nessuna questione è più importante di quella dei salari. La maggior parte dei nostri compatrioti vive infatti di salari [...] Se noi distribuiremo molto denaro, questo denaro circolerà. Arricchirà i negozianti, i commercianti al minuto, i fabbricanti e i lavoratori di ogni ordine e questa prosperità si tradurrà in un aumento di domanda per le nostre automobili. Alti salari per tutti avrebbero come conseguenza la prosperità generale del paese, posto tuttavia che all'incremento dei salari corrisponda l'incremento della produzione. [...] Nel gennaio del 1914 noi annunciammo, e mettemmo in vigore, un sistema di ripartizione degli utili in base al quale il salario minimo venne fissato per ogni tipo di lavoro, a certe condizioni, nella misura di cinque dollari al giorno. Contemporaneamente, riducemmo la giornata di lavoro da nove a otto ore e la settimana a quarantotto ore. [...] Una industria a bassi salari è costantemente in pericolo. [...] Invece di preoccuparmi della concorrenza o della domanda, io fisso i miei prezzi in base a una stima di quanto la clientela, nella stragrande maggioranza, potrà o vorrà pagare per le nostre vetture. Nulla varrà a mettere in rilievo i risultati di questa regola meglio del confronto tra il prezzo di vendita della nostra vettura da turismo e il

numero delle unità fabbricate nel corso degli ultimi anni:

Anni	Prezzo in dollari	Unità fabbricate
1909	950	18.664
1910	780	34.528
1911	690	78.440

1912600168.2201913

	550	248.317
1914	490	308.213
1915	440	533.921
1916	360	785.432

Per parte mia, non ho mai considerato il costo di fabbricazione come qualcosa di fisso. Di conseguenza, comincio col ridurre i prezzi per vendere di più, poi ci si mette all'opera per cercare di fissare i nuovi prezzi. Così facendo non mi preoccupo del costo di fabbricazione. Il nuovo prezzo costringe il costo di fabbricazione a calare. Questa necessità mi spinge a trovare in fatto di fabbricazione e di vendita più idee nuove di qualsiasi altro metodo meno esigente.