



> Sottolinererei il versante organizzativo che segna un'ulteriore discontinuità del JIT. Nel modello fordista il personale veniva considerato come una sorta di 'parte di ricambio': la divisione del lavoro era rigida e la parcellizzazione delle mansioni elevata. Con il JIT il lavoratore diventa corresponsabile (owner) del processo, cioè ha visibilità e margini di discrezionalità non solo sulla sua ristretta postazione. Questa maggiore attenzione al ruolo della risorsa umana riduce i confini fra management e lavoratori, sollecita l'investimento sulle persone e sulle loro capacità, promuove il lavoro in team e le comunicazioni orizzontali".

- Come mai oggi assistiamo a una scoperta del JIT da parte delle aziende friulane?

"In effetti, questa scoperta può sorprendere, dal momento che sono passati più di 40 anni da quando è apparso il primo articolo scientifico che parla esplicitamente di JIT, e sono trascorsi circa 20 anni dalla pubblicazione del famoso libro 'La macchina che ha cambiato il mondo' ad opera dei ricercatori del Mit, libro che ha consacrato definitivamente il modello Toyota.

Il fenomeno, comunque, non è solo friulano: in Italia e all'estero sono sorti negli ultimi anni diversi 'Lean Centres' che offrono consulenza su questa materia. La domanda allora è questa: perché molte imprese scoprono il JIT, e più in generale i principi della produzione snella, soltanto oggi?

Credo che le spiegazioni siano molteplici. In primo luogo, la diffusione di ogni innovazione richiede tempo per conoscerne, sperimentarne e codificarne gli utensili concettuali e applicativi

e di verificarne la praticabilità anche in contesti diversi da quelli originari. Ci si è resi conto, ad esempio, che diverse metodologie JIT potevano essere efficacemente adottate anche al di fuori della produzione ripetitiva per parti come quella automobilistica. Lo stesso ampio comparto dei servizi si è avvicinato solo di recente ad alcuni principi JIT: la semplificazione, la visione per processi, l'attenzione al cliente.

Non si tratta solo di un fisiologico ritardo nei processi di diffusione dell'innovazione. La competizione globale, inasprita dalla crisi in corso, sta sottoponendo le imprese manifatturiere a una formidabile pressione. Da qui la ricerca di ogni possibile guadagno di efficienza.

Non solo: un po' alla volta molte aziende hanno cercato segmenti di mercato e posizionamenti più difendibili, posizio-

namenti dove poter spostare la sfida dal prezzo al servizio. Sul fattore tempo, appunto just in time, la rincorsa asiatica è evidentemente più difficoltosa.

Aggiungo un ulteriore elemento. Si è

pensato per diversi anni che le sorti delle imprese italiane si giocassero sempre meno nella produzione e sempre di più in attività complementari, come lo sviluppo prodotto o il marketing. Questa riscoperta della produzione snella lascia pensare a una nuova valorizzazione delle attività di fabbricazione e distribuzione fisica del prodotto.

Questo anche quando unità di produzione sono localizzate all'estero, quando dunque si tratta di governare e fluidificare un reticolo produttivo e logistico internazionale".

- Quali sono i possibili ostacoli per chi vuole investire su questo aggiornamen-

to produttivo?

"In sintesi: la mancanza di supporto dal vertice aziendale, la difficoltà a rovesciare una tradizione di rapporti conflittuali sia all'interno, con i lavoratori, sia tra le organizzazioni esterne, la carenza di professionalità e l'inerzia al cambiamento, l'arretratezza dei sistemi informativi, la polverizzazione del parco fornitori, l'inadeguatezza degli strumenti e delle infrastrutture di trasporto".

- Più in generale, come si sta evolvendo il sistema manifatturiero friulano?

"Il nostro sistema ha subito un violento scossone per opera della pressione competitiva mondiale, soprattutto in quei comparti tradizionali dove gli spazi di differenziazione sono ridotti, come la sedia.

La crisi, prima finanziaria e ora economica, è intervenuta diminuendo la domanda mondiale e generando una stretta creditizia di cui soffrono soprattutto le piccole aziende collocate a monte della filiera produttiva. Ne è scaturita una dura selezione che ha sollecitato scelte di riposizionamento competitivo, innovazioni organizzative e gestionali come quelle di cui stiamo parlando, forme di espansione internazionale per aggredire dall'interno i mercati internazionali e cogliere alcuni vantaggi localizzativi, cambiamenti nell'assetto proprietario e dimensionale.

In questo complesso scenario il sistema industriale, o almeno una larga parte, ha dimostrato nuovamente di essere la parte più dinamica della nostra società, conservando coraggio, operosità e competenze manifatturiere il cui valore è destinato a venire recuperato.

Dal mio osservatorio universitario rilevo un dato: le richieste di ingegneri sono riprese dopo mesi di stasi. È un segnale di quanto oggi il sistema voglia innovare attraverso l'innesto di managerialità e dimostra come all'orizzonte le imprese comincino a intravedere squarci di sereno".