

Produttività

URGE GOVERNARE LA FILIERA

di **Giovanni Costa**

C'era una volta l'Ufficio Tempi e Metodi, motore della produttività della fabbrica fordista dove il taglio dei tempi teneva gli operai sotto pressione. Poi non se n'è più sentito parlare. Nella fabbrica post fordista la produttività è governata con altri strumenti che controllano le macchine più che le persone e i miglioramenti della produttività passano per gli investimenti, l'organizzazione, l'innovazione di prodotto e di processo. Permangono tuttavia sacche di arretratezza dove il recupero di manciate di secondi avviene attraverso la disattivazione degli strumenti di sicurezza e prevenzione. Il tema è tornato di bruciante attualità in questi giorni con alcuni incidenti mortali. A questi si sono aggiunte le vertenze nei grandi centri della logistica e

del delivery. Qui l'Ufficio Tempi e Metodi è stato sostituito dagli algoritmi che fissano gli standard e gli obiettivi. Siamo nell'epoca dell'economia della conoscenza nella quale vince chi sa governare i processi immateriali, la creatività, l'innovazione. Ma la logistica ci ributta nel pieno della materialità dove la disponibilità fisica delle merci nelle quantità, nei tempi e nei luoghi prefissati chiude il ciclo. Ed è qui che si addensa un potenziale di elevata conflittualità. L'exasperata frammentazione della filiera può creare interstizi capaci di generare profitti derivanti dalla compressione dei tempi e dall'aumento dell'intensità di lavoro in una sorta di taylorismo imprenditoriale nel quale, come nel taylorismo organizzativo, si perde il senso del lavoro e talvolta del pudore.

continua a pagina 6

L'editoriale

C'è da governare la filiera

SEGUE DALLA PRIMA

Le aziende leader di filiera non possono affidarsi a meccanismi più o meno spontanei di aggiustamento soprattutto nella parte più opaca della filiera, a torto considerata residuale. Qui operano i soggetti più deboli e si mescolano ruoli giuridicamente ambigui (cooperative?). Qui i confini tra legalità e (auto)sfruttamento sono molto labili. Le aziende leader di filiera devono adoperarsi per distribuire più equamente il valore che si forma lungo la «supply chain», questo anche a garanzia del cliente finale. Si pensi per tutte alla filiera agro-alimentare. Bisogna anche evitare le

semplificazioni eccessive come quelle che suggeriscono di deglobalizzare le filiere. Filiere troppo lunghe hanno una complessità intrinseca che ne rende difficile la gestione. Ma ricordiamoci che, come è accaduto e sta accadendo nella pandemia, lungo la filiera estesa, si affronta meglio la variabilità congiunturale, si sfrutta l'asimmetrica distribuzione delle strozzature, si accede alle economie di prossimità al cliente.

Il Gruppo Leonardo ha recentemente presentato un'approfondita analisi della propria «supply chain» (ne ha diffusamente parlato Dario Di Vico su «Economia» del Corriere) dimostrando la centralità di problematiche

sulle quali deve esercitarsi l'intelligenza strategica del management. Leonardo, che pure è il fiore all'occhiello dell'industria italiana, ha scoperto che un suo fornitore su tre ha un portafoglio ordini per il 50% concentrato su un unico cliente. Ha scoperto che nella sua filiera si addensa l'85% di pmi con dimensioni significativamente inferiori ai



competitor internazionali. Non è drammatico, a patto di controllare l'affidabilità della filiera, la sua capacità di generare innovazione e di assorbire gli inevitabili choc congiunturali.

Un'analisi del genere è ancor più necessaria per gruppi di dimensioni minori come hanno cominciato a fare le aziende più esposte alla competizione internazionale avendo capito che la gestione delle filiere di fornitura è fonte dei vantaggi (e degli svantaggi) competitivi delle imprese e dei territori. Una gestione che richiede di essere supportata da una vera e propria governance di filiera in grado di organizzare partecipazioni azionarie, alleanze strategiche, complessi contratti di fornitura e di lavoro, esprimere progettualità. La filiera richiede le stesse attenzioni e capacità manageriali di un'azienda senza disporre delle tradizionali leve operative. Una bella sfida.

Giovanni Costa
© RIPRODUZIONE RISERVATA