

Biblioteca dei quadri: nuovi temi di riflessione

Abbiamo intervistato gli autori del quarto e del quinto volume. Ugo Lucio Businaro parla dello "Sviluppo dei prodotti" e della peculiarità dei mutamenti nel settore autoveicolistico. Luigi Brusa definisce le funzioni di "Amministrazione e Controllo" a confronto con la realtà organizzativa e umana.

È già stato distribuito il quarto volume della "Biblioteca dei quadri", "Lo sviluppo dei prodotti" di Ugo Lucio Businaro, libero docente in Fisica del reattore nucleare, che ha ricoperto la carica di amministratore delegato e presidente del Crf e che ora risiede a Bruxelles, dove cura i collegamenti tra il Gruppo Fiat e la Comunità europea.

Sarà presto disponibile anche il quinto volume "L'amministrazione e il controllo" di Luigi Brusa, professore straordinario nella Facoltà di economia e commercio e docente nella Scuola di amministrazione aziendale dell'Università di Torino.

Intervista a Businaro

Per meglio illustrare i temi trattati e i loro riflessi nella realtà aziendale, abbiamo rivolto alcune domande agli autori delle due opere. Ecco l'intervista con il professor Businaro.

Professor Businaro, se ci riferiamo soprattutto al settore autoveicolistico, quali specifiche particolarità presenta il processo di sviluppo dei prodotti nell'attuale fase storica di forte cambiamento tecnologico?

«Il settore autoveicolistico presenta una situazione particolare, che per molti versi non ha precedenti. Si tratta infatti di un settore maturo che sta attraversando una fase di grande rinnovamento. Per rendersi conto di quanto radicale sarà stato il cambiamento, occorrerà confrontare le caratteristiche del prodotto e del processo produttivo a due istanti diversi di tempo, ad esempio tra il 1990 ed il 1975.

«Vi sono stati nel passato altri casi di prodotti maturi, passati attraverso mutazioni radicali: ad esempio negli Usa le locomotive a vapore sostituite dal diesel attorno agli Anni Venti e, negli Anni Sessanta, le calcolatrici elettromeccaniche da tavolo sostituite da computer elettronici. In questi casi tuttavia la mutazione avvenne come se si fossero seguite due storie separate: il vecchio prodotto e la vecchia organizzazione produttiva passano attraverso una fase di declino, mentre il nuovo prodotto e la nuova tecnologia si sviluppano separatamente, emergendo al termine della transizione come un vero e proprio nuovo settore (a volte formato da nuove aziende).

«Nel settore autoveicolistico, la peculiarità del mutamento attuale è dovuta al fatto che esso avviene, invece, senza una chiara separazione tra vecchio e nuovo, ma innovando profondamente prodotti e processi, mentre si continua a servire il mercato mantenendo o sviluppando le proprie posizioni, spingendo al massimo - prenden-

do l'occasione di ogni cambiamento di modello sia esso di restyling o di modello nuovo - l'innovazione tecnologica».

Quali aspetti di questi processi toccano in modo significativo i ruoli aziendali intermedi, sia quelli di supervisione e coordinamento di uomini, sia quelli di tipo più tecnico e specialistico?

«È chiaro che questa transizione tecnologica - proprio perché vissuta non con lo spirito del vecchio che tende a conservare il passato per resistere al cambiamento, come negli esempi sopra citati - non può non coinvolgere tutte le funzioni aziendali e tutti i livelli organizzativi. L'annuncio dato da Fiat Auto, in questi giorni, del collegamento tra vendita e produzione attraverso una rete di personal computer, non è che un esempio di come sono o stanno per essere toccate dalla transizione tecnologica tutte le funzioni aziendali.

«Un altro effetto importante della transizione tecnologica sulla organizzazione è quello della necessità di ridefinire gli spazi e le competenze delle varie funzioni. Una delle difficoltà della transizione sarà appunto quella di evitare che la situazione necessariamente fluida sui confini di competenza, finisca in diatribe sterili invece che in costruttivo spirito di collaborazione.

Cad, Cam, Cim

«Per dare un esempio della fluidità organizzativa, ci si può riferire alla apparizione di nuove sigle legate al cambiamento tecnologico. Ad esempio è abbastanza chiaro a tutti il significato del Cad (computer aided design) nella automazione del lavoro dell'ufficio tecnico di

prodotto o del Cam (computer aided manufacturing) per l'automazione della produzione. Meno chiaro invece il significato di nuove sigle come il Cim (computer integrated manufacturing), che dovrebbe corrispondere allo sviluppo dei supporti organizzativi informatici integrando progettazione e produzione. Ed è meno chiaro, anzitutto, perchè lo stato dell'arte corrisponde ancora alla fase di primo sviluppo applicativo (tanto è vero che il Cim è oggetto di ricerca nel programma Esprit varato in questi mesi dalla Comunità europea).

L'inserimento di un volume sullo sviluppo dei prodotti in una collana professionale per quadri e dirigenti, è un fatto originale e positivo: quali specifici scopi formativi e professionali si è proposto con questo suo lavoro?

«La mia esperienza professionale, passata prevalentemente nel campo della ricerca industriale a medio-lungo termine, mi ha sempre portato a dare più peso a quello che unisce rispetto a quello che separa, alla generalizzazione piuttosto che alla specializzazione. Fare ricerca industriale vuol dire soprattutto riuscire a trovare la continuità tra passato e futuro, tra essere e divenire. Le separazioni e le specializzazioni funzionali vengono, da questo punto di vista, sentite piut-

tosto come barriere alla sostituzione del nuovo al vecchio. Naturalmente, l'organizzazione si difende dai generalisti che tenderebbero a mescolare tutto, a tenere tutto in agitazione, perchè essa ha bisogno, per produrre oggetti così complessi come un veicolo, di chiare ripartizioni di compiti e di specializzazione.

«Tuttavia, in una fase di transizione come quella che il settore sta attraversando, mi è sembrato che l'esperienza di chi ha vissuto, come capita appunto nella funzione Ricerca, la fluidità organizzativa e la transizione tecnologica come un fatto normale, potesse essere di una qualche utilità.

«Va notato inoltre che vi è abbondanza di letteratura manageriale che illustra come meglio suddividere un lavoro complesso in funzioni e sotto-funzioni specialistiche. Mi sembra invece che minori siano le pubblicazioni che mettono l'accento sulla interrelazione tra le varie funzioni, ciò che è caratteristico di un periodo di forte cambiamento innovativo.

«La funzione Sviluppo Prodotto è di per sé già una funzione molto complessa ed articolata (dalla ricerca allo sviluppo, alla progettazione esecutiva), e per il suo proprio ruolo nell'attività aziendale vive le problematiche della transizio-

ne in anticipo rispetto alle altre. Mi auguro che le riflessioni sulla dinamica della funzione Sviluppo Prodotto, possano quindi essere utili anche come "sensore di anticipo" per la dinamica di altre funzioni aziendali».

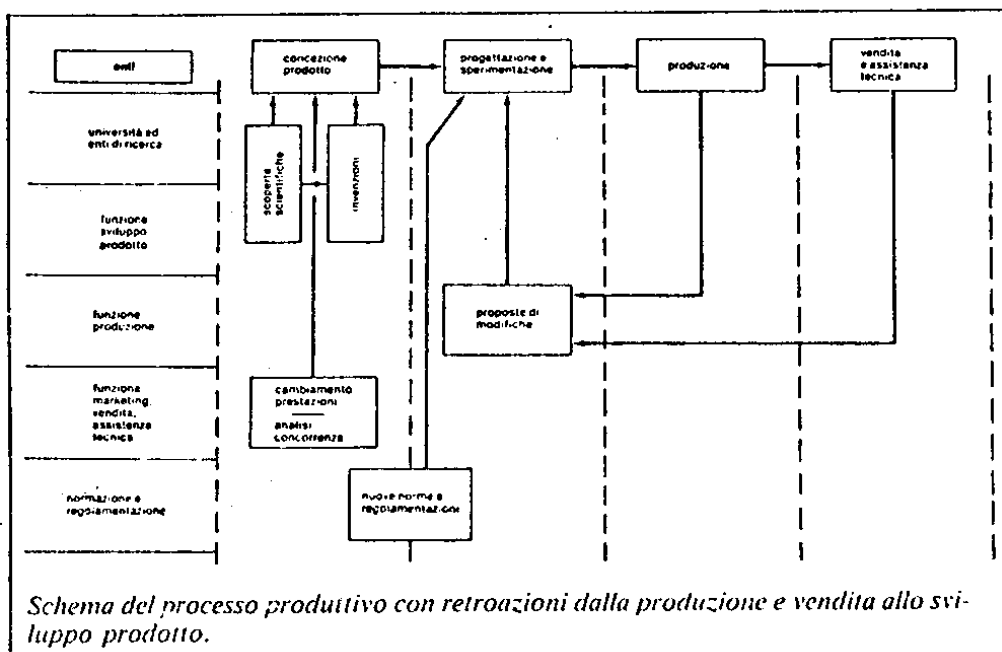
Alcune domande al professor Brusa

Diamo ora la parola al professor Brusa. La funzione di amministrazione e controllo, pur essendo una delle più "anziane" e classiche in azienda, sta subendo un notevole arricchimento di strumenti ed articolazioni: ci vuole indicare quali sono, a suo parere, i più interessanti in questa fase storica?

«L'amministrazione e il controllo, così come la finanza, tendono anche nel nostro Paese ad enuclearsi, fino a formare funzioni ed organi distinti. In effetti, le conoscenze richieste, gli strumenti usati, il tipo di professionalità necessario sono sempre più differenziati; si pensi ad esempio ai problemi che deve affrontare il contabile - amministrativo, alle prese con una normativa complessa e mutevole in materia di bilanci, e a quelli che invece fronteggia il controller, a cui è richiesto di sensibilizzare il management sulle conseguenze economiche e finanziarie del proprio operato».

Nel libro è messo giustamente in luce quanto gli aspetti più tecnici dell'amministrazione e controllo si debbano confrontare, nella realtà, con fatti di tipo organizzativo ed umano. In particolare quali rilievi assumono questi problemi a livello delle fasce aziendali intermedie?

«L'aspetto più rilevante - e nello stesso tempo la difficoltà maggiore - del controllo di gestione ai livelli organizzativi intermedi è nel fatto che esso costituisce per questi ultimi un mezzo di conduzione più razionale delle proprie risorse e non semplicemente uno strumento di valutazione delle prestazioni.



Schema del processo produttivo con retroazioni dalla produzione e vendita allo sviluppo prodotto.