

PRESENTAZIONE C.R.F. PERCHÉ UN CENTRO DI RICERCA CORPORATE ¹

1. Evoluzione dell'offerta ricerca

- * - ricerca orientata alla “fabbricazione”:
(qualunque sia il “prodotto” è accettato)
- ricerca “pura” fondamentale (es. Università):
(serve solo una generica domanda di “conoscenza”)
- * ricerca orientata “al mercato”:
propone “prodotti” sotto forma di opzioni innovative (cogliere le opportunità);
è il grosso della ricerca “Corporate” nelle aziende
(dovrebbe esserlo anche nei grandi Centri Nazionali)
- * ricerca orientata ai “fabbisogni”:
 - occorre però distinguere tra : .
 - breve termine (o *trouble shooting*)
 - lungo termine (pianificazione/innovazione)
- * Il passaggio da un orientamento all'altro può essere un trauma, perchè le strutture di ricerca hanno una grande inerzia (perchè separate, strutturate, per discipline)
 - es.: il CNEN, l'Euratom:
sono sorti come orientati a cogliere le opportunità;
devono trasformarsi in “orientamento al fabbisogno”
 - es.: l'Istituto Superiore Sanità, lo stesso CNR.
Sono sorti per dare supporto scientifico ai bisogni della pubblica amministrazione: quindi orientamento ai fabbisogni a breve.
L'Istituto Superiore Sanità deve essere in grado di “rispondere a bisogni più a lungo”.
Il CNR deve sapersi orientare a sviluppare opportunità.
- * L'opportunità di ricerca in FIAT non è limitata al CRF
 - ve ne è nei Settori Produttivi, sia in enti specifici (laboratori) sia - in modo non esplicito - in enti tecnici di produzione e progettazione.
- * La stessa molteplicità di strutture la si nota nell'offerta pubblica di ricerca (Università, CNR, Stazioni Sperimentali, CNEN, ecc.).

¹ Schema per la presentazione alla Commissione Ricerca del CdA FIAT, 14 Novembre 1977

2. Evoluzione della domanda di ricerca

- * Nell'Azienda non in prima linea
 - vi è stata essenzialmente domanda di “trasferimento di innovazioni altrui” di “*trouble shooting*”, quindi con specifiche ben definite.
Non occorre né promuovere né pianificare.
- * Nell'Azienda in prima linea
 - domanda di sviluppare innovazione, come criterio per mantenersi all'avanguardia.
Quindi la ricerca deve “fiutare” cosa va fatto.
Deve avere capacità di promozione” (di vendita delle opportunità)
- * Da qualche anno si è sovrapposta una domanda pianificata di ricerca per raggiungere obiettivi
 - determinati
 - qualitativiEs.
 - salvaguardia ambientale
 - nuovo modo di fare l'automobileIn questo caso la Ricerca deve sapere pianificare.
- * L'industria italiana si trova di colpo a sviluppare una domanda esplicita di ricerca pianificata, senza essere passata per la fase di ricerca orientata a promuovere l'innovazione.
- * La difficoltà di attuare progetti finalizzati come tali (si rischia, invece di domanda pianificata di ricerca orientata ai fabbisogni, di seguire la spinta della ricerca orientata alle conoscenze) è legata alla carenza di esperienze di “ricerca orientata al mercato”.
- * La domanda di ricerca in FIAT non è solo dei Settori, ma anche del Corporate (per obiettivi strategici).
Analogie con la domanda pubblica (Ministeri Tecnici e Ministro Ricerca?).

3. Necessità di organi d'intermediazione domanda-offerta

- * Il CRF nella sua nuova struttura cerca di realizzare, contemporaneamente,
 - orientamento “al mercato” (proporre opzioni innovative)
 - orientamento “alla pianificazione” (finalizzazione agli obiettivi aziendali).
- * I due aspetti sono colti nella dicitura “**promozione e pianificazione**” che deve essere responsabilità di un ente apposito di intermediazione tra domanda ed offerta di ricerca.

4. La struttura dei CRF

Dato che la pianificazione generale aziendale è ancora in fase di sviluppo, è più facile costruire la struttura di ricerca seguendo un

- orientamento alla promozione dell'innovazione.

La struttura deve assicurare capacità di cogliere le opportunità là dove nascono come prima idea (nella ricerca di base).

La struttura deve tuttavia tener anche conto delle necessità (che rimangono) di rispondere a “fabbisogni a breve”. Deve già aver pronte soluzioni, e deve essere capace di diffondere l'innovazione.

5. L'inserimento del CRF nel processo produttivo e nella pianificazione aziendale

Man mano che l'azienda passa in prima linea e/o deve soddisfare a vincoli ed obiettivi esterni (es.: regolamentazione, cambiamento valori) la pianificazione deve prendere tempo.

Gli obiettivi vengono “gerarchizzati” e così pure la pianificazione.

Anche la struttura tecnica aziendale si modifica:

- In FIAT ora vi sono tre livelli
 - ❑ di modello
 - ❑ di gamma
 - ❑ di “sistema” (CRF)

6. Necessità di un “modello” del sistema ricerca

* Base del modello è :

- domanda ricerca (sua tipologia ed evoluzione)
- offerta ricerca (tipologia, strutture e motivazione)
- organi di intermediazione (promozione e pianificazione)

* La ricerca aziendale non può più prescindere da :

- domanda pubblica di ricerca (che tende a togliere risorse all'azienda per destinarle a “fini pubblici”). E' strano che in Italia ancora si consideri come “contro natura” che lo Stato utilizzi le risorse di ricerca private. (Cambierà presto, con una migliore definizione della domanda pubblica di ricerca, che già potenzialmente esiste)
- offerta esterna di ricerca (Università ed Istituti specializzati).

* E' opportuno che vi sia una base comune (tra le aziende e con il potere pubblico) di comprensione di quale sia il modello.

* Le dimensioni di ricerca di Gruppi come FIAT e Montedison sono tali, che il loro modo di concepire ed operare nella ricerca finisce per avere un effetto sulla ricerca pubblica. Sarebbe vano, pensare quindi di tener separato il sacro dal profano.

7. Perché un Centro di ricerca Corporate

- * Gli obiettivi più a lungo termine, finiscono per porre problemi “rivoluzionari”.
La rivoluzione, sia pur pianificata, porta a cambiamento nelle strutture.
Deve pertanto essere gestita all'esterno dei Settori, che danno per assunto una certa-suddivisione in sottosistemi legati alle tecnologie esterne
 - es. : lo sviluppo intermodale dei trasporti può portare a cambiamenti nella divisione dei prodotti (motore da una parte, sistemi di trasporto dall'altra).
- * Alcune difficoltà nel rispondere ad obiettivi innovativi (ad es., emissioni), sono legate ad avere un'unica struttura di ricerca abituata a risolvere problemi a breve.
- * Obiettivi come “il nuovo modo di fare l'auto” finiscono per essere “respinti” se non vi è una struttura “non convenzionale” di ricerca, separata dagli obiettivi di ottimizzazione dei sistemi esistenti.