

11° Servizio del Centro Finanziario Studi Anonimi

LA NUOVA FIGURA DEL DIRETTORE DEL PROGETTO

DR. GIULIO BERTINI

Milano - 22 - 24 - 25 aprile 1945

Non sono un tecnico, sono un uomo collegato alla teoria, che si ha prodotto. E sono invitato a concorrere alla fogliolina di una teoria nuova! In verità, per questo tema, un questo argomento, posso soltanto dire di essere, personalmente, un laboratorista sperimentale.

Ei dicono che il fenomeno nuovo delle formule organizzative è dato e non è dato dal "Direttore del prodotto".

Fenomeno è già una parola da ristretto di analisti, freddo, sterminato, da burocraticismo amministrativo; direi che, più propriamente, il direttore del prodotto è, in verità, una cosa dalle, infatti è la convenienza di molte "prerogative" ritenute, specie in Italia, sacre e immutabili, come quelle di autorità, di linea, di staff, di gerarchia, di comando e di obbedienza.

Stando: se ad esso si può arrivare, quando è l'empirico, per evitare della contraddizione della holding, della concentrazione centralistica della produzione, del monopolio delle reti distributive. Non è un punto di arrivo obbligatorio è una svolta che l'azienda compie diversamente, in alternativa se ad altre formule altrettanto convenientemente valide. In H_2 pure dal direttore del prodotto si pone in termini problemi tutti soltanto in fase di "conoscimento" delle attività economiche e produttive.

Infatti in, ove l'azienda fosse produttrice di un solo prodotto, il direttore generale di quell'azienda svolge il ruolo unico del direttore del prodotto ed il problema non è un problema.

Non esiste nemmeno un problema, pur esistendo la figura (e quella) del direttore del prodotto (soltanto in certe condizioni) la dove una azienda produttiva e venditrice di un prodotto si affida in più settori, talmente autonomi, ciascuno con la sua unità produttiva (stabilimento), la sua rete commerciale, una propria organizzazione amministrativa, un proprio bilancio, dal che l'unità aziendale ed almeno soltanto espone un tema di holding finanziaria e poco più. In questo caso i componenti della stessa linea per settore e commerciali coincidono, se ad essere, con altrettanti "direttori del prodotto".

Ma con più prodotti, ciascuno ha caratteristiche, di cui il più delle volte alternative (e non complementari) rispetto



in ad altri prodotti della stessa azienda, dovremmo ottimiz-
zarla, perché tutti nella stessa stabilimento, fabbricati.
con la stessa materia prima, venduti attraverso gli stessi
canali i bisognerebbe che la commissione si verificasse in
una soltanto di questi tempi. Si potrebbe però il dubbio
nella opportunità di avere, a meno, il direttore del prodot-
to, come figura esclusiva.

Ma questa dice molto che tale figura non è affatto obbliga-
toria e la sua esistenza dipende da una serie di condizioni
aziendali, di natura prettamente finanziaria, organizzativa
e politica, sulla interdipendenza e sul grado di interdipen-
denza stessa dell'azienda con i suoi prodotti. Bisogna vedere se
e per come se l'efficienza aziendale viene promossa e fre-
mata con la struttura di tipo tradizionale o, se alternati-
va, con l'introduzione di questo come nuovo, che si presen-
ta come un facile riparo di trasformare tutto l'organismi-
che non sia così inefficiente, subito, delle caratteristiche del
la tradizione.

I casi di aziende italiane dove sia stata introdotta il suo
nella nostra stessa parte. Il Consiglio potrà forse portare
alla ribalta così ad esperienze economiche e che servono
particolarmente. Per questo non esiste una semplice effie-
cienzezza negli confronti, ad esempio una generalizzazione,
e una teoria ufficiale.

Le poche realizzazioni che possono essere verine, sembrano
comune e specialistiche, sembrano le "fortunate" economie
come di una "buona" idea che qui viene disposta appunto
come idea.

Questa figura (del direttore del prodotto) si pone in modo
interessante in una in grande azienda, nelgrado in cui
una dell'organizzazione esiste ancora una certa contenzia
in) unità di prodotti di fabbricazione, unità di costi con
variabili. E' tutto e due. Se in tutti aziende si fabbrica-
no e si vendono gli prodotti e soprattutto se tale produ-
ta corrispondono a più e diversi mercati, la, l'idea del
direttore del prodotto è una idea da prendere in consideraz-
zione. L'idea è bene soprattutto se i diversi prodotti
" fanno " parte per conto loro, quasi indipendentemente
dalla marca dell'azienda, quando cioè essi hanno una distin-
zione con) ben definite, delle caratteristiche così pec-
cine ad esempio, che fanno mercato, con larga indipenden-
za rispetto all'azienda che ne è la matrice originaria,



Quando, al consumo, il prodotto (la sua marca) non ha bisogno di presentarsi, di farsi riconoscere, di farsi comprare come un prodotto dell'azienda, quando cioè il fabbricante ed il rivenditore non hanno una influenza esercitabile rispetto al prodotto per sé stesso, allora è il momento di discutere l'idea e di coltivare il marchio.

Quando il prodotto stesso ha una sua personalità, questa può consistere nel rispondere nel mercato che l'acquista con la sua necessità trasformazionale, nel suo profumo di stoffe, preadentale e pronunciabile, e vegetabile e autentico, questo prodotto vivo, quasi come essere animato, ha bisogno (e si sente già per essere utile) di avere delle cure particolari. Questo questo prodotto ha dei costi, e un fatturato che possono essere ed essere del tutto e del tutto di altri prodotti, per questo prodotto si può passare a una responsabilità economica con un bilancio largamente negativo.

Questa personalità del prodotto (intenzionale e segreta) che il mercato ha amplificato come un'oca e come una spirale, è dunque alla stessa altezza, che un momento la validità economica qui nasce ed esiste in questa figura del direttore del prodotto, di gente, secondo l'opinione del Sr. Ippolito, è ricominciato parlare di "deficit" il prodotto in funzione del suo stato; avviene una costante azione di confronto nei confronti della unità aziendale per assicurare che profumano, vendano e producano il prodotto definitivo, nei limiti di costo e di tempo previsti". E' come, (quindi non sono niente di traslato) si aggraverà) se il prodotto fosse dato un giudizio, che se un grande cura per farlo bene e per farlo vendere.

Il direttore del prodotto è quindi in competenza e con questa lista che interviene in ogni momento della vita del suo prodotto (il prodotto alla sua concezione, alla sua formazione, alla sua trasformazione) sorreggia la sua qualità di fabbricazione, interviene a fissare e modificare le caratteristiche e a dell'altro nella sua linea economica, trova la organizzazione di vendita; propone e organizza la pubblicità; difende la marca; interviene nella rete di vendita; controlla i risultati di vendita; è responsabile del rendimento economico del prodotto.

Ma come può fare tutto ciò, responsabilmente? Come può farlo se ne abbiamo ipotizzato la figura in azienda ovvero una sostanziale unità, per cui è da concludere che egli abbia una propria dipendenza, un stabilimento, una rete di vendita, e



una amministrazione autonoma? Perché qui c'è il punto (lo scandalo) che egli non ha responsabilità sulle sue dipendenze gli organi che escono in sua decisione, che attuano la sua politica. E comunque non li ha tutti: e per esercitare una o molte delle sue funzioni deve utilizzare organi, scandali controllati e dipendenti da altri responsabili.

Eppure è lui (il direttore del prodotto) rivale la responsabilità di tutto quanto attiene al prodotto stesso perché egli ha la responsabilità esclusiva; ma come? In l'attività che deriva da tale responsabilità per via diretta, agendo su subordinati, ma in parte ed unico diretto.

Ma qui una difficoltà ad attuare la propria stessa funzione ed eventualmente avere almeno "alcune" se si possono considerare che certe organizzazioni scandali di tipo tradizionale non avevano funzioni, divergenze, vari direzioni, caratteri diversi, un rapporto tra una funzione e l'altra, tra una direzione e l'altra, tra una funzione e l'altra. Ma si può sostanzialmente ammettere? A questa difficoltà, dell'essere stato indirizzato dalla propria attività, da problemi ricorrenti, a favore del direttore del prodotto, una sottorevisione che gli deriva dalla complessità e dalla specializzazione e soprattutto dal senso della collezione che gli è stata parata, alle conclusioni, è la sua responsabilità. Ma questa senso della responsabilità di un altro, al quale deve essere unito, ed amministrato in un rapporto interiore secondo la, il senso della propria responsabilità, e largamente e profondamente diffuso, in questa attività sua, il direttore del prodotto non avrà gravi difficoltà ad operare.

Basta soltanto avere l'intelligenza di capire e rispettare uomini e mezzi, e di mantenere per le responsabilità che gli sono state affidate facendo tutto e collaborazione del la sua parte. E soprattutto adottando l'attività quale essa è, contribuendo a migliorarne, nel senso, gli organi scaturiti, senza sovrapporsi ad essi, senza sostituirli ai loro responsabili, senza intaccare con unità che costituiscono il presupposto stesso dell'esistenza della sua funzione.

E questo si deve attuare senza ricorrere ad organi collegiali, sempre quanti, e a responsabilità collettive, che sono sempre contraddittorie in termini.

Ma, anzi, l'efficienza della organizzazione che porta al livello del direttore del prodotto è gestoria e basata sul



verso della giusta esaltazione delle capacità e responsabilità personali, in un clima collaborativo, il che è ben diverso come dall'assegnazione di paracadute, e dal gioco centrifugo delle contraddizioni del potere.

La forza può aiutare a capire il rapporto che corre tra il direttore del prodotto e organi centrali aziendali e esterni, un altro esempio, in parte, collimato col primo. Si suppone che esista un imprenditore che commissioni il prodotto a terzi, in un'azienda o presso altri, lo affidi alla vendita a un pool commerciale, sia dovrà tenere conto anche del fatto che il direttore del prodotto (della forza, dei limiti, dei mezzi della persona, che caratterizzano il suo fornitore (o committente) e il suo prodotto? Saranno rapporti fissati con l'imprenditore e il fabbricante, con l'imprenditore e il pool di vendita, con l'imprenditore e il suo consulente amministrativo, o direttamente tra, fiducia e interessi convergenti. Non differirà se si debba e si aspetta di appoggiare interessi divergenti.

Per il direttore del prodotto, il servizio centrale aziendale fanno con lui rapporti del tipo di quello che si trova con il comitato di appalto. L'appaltatore ha il diritto di fare su gli obiettivi dell'appalto e di chiedere nelle garanzie, ma l'appaltatore ha la libertà della scelta dei mezzi tecnici per raggiungere gli obiettivi dell'appalto stesso. In caso di valutazione divergenti, in luogo del Protocollo, qui può avere di fatto l'appalto la Direzione generale che ha gli organi di valutazione e l'autorità per scegliere la soluzione più conforme agli interessi generali aziendali: perché nel tutto in presenza di interessi generali aziendali potrà aver però divergenze di valutazione tra il direttore del prodotto e il servizio aziendale appaltatore.

Se la divergenza riguardasse la politica del prodotto o la sua qualità, o la sua gestione, non si avrebbe altro organo tanto che quello di una raccomandazione, di una segnalazione, di un consiglio, competenza certamente non decisiva, è vero che tale divergenza di valutazione non sia fatta per più della Direzione generale, nel qual caso, è un virtù del l'autorità di questa che la decisione del direttore del prodotto deve essere modificata.

E un qualcosa di simile potrà e definire il direttore del prodotto un organo di staff della Direzione generale, non direbbe una completamente con esso: ma se vedrebbe col...



lento un aspetto, mentre gli sfuggirebbe quello dell'autorità propria, da cui il direttore del prodotto è investito in base alla responsabilità propria che gli sono assegnate. In questa mancanza di simmetria appropriata, in questa scarsa fiducia della tecnologia tradizionale, per cui sono stati costruiti fin qui a fare paragoni, come tali non sempre perfetti, e a operare transizioni di significato, a stabilire il modo dell'approvazione (questi staff-quasi aspetto, quasi autorità, ecc.) di cui sono dovremmo essere certi: che la loro esistenza in direzione del prodotto questa direzione si configura come un punto di riferimento necessario, un passaggio obbligato nel quale, come attraverso un filtro, tutte le decisioni relative al prodotto da chiunque siano state prese a qualsiasi livello, vengono analizzate, coordinate, mediate nell'interesse economico del prodotto stesso.

E' un a qualcuno potrà essere obiettato che in questo direttore del prodotto s'è tanto autonomia e tanta autorità da farne un direttore generale diverso dire un "manager" "quasi". E' per il prodotto, "quasi" un direttore generale. Per la generalità delle decisioni prese in la sua funzione richiesta necessariamente che sopra di lui vi sia il vero direttore generale, non tanto per stabilire presso di lui la sede di appello nei mediate esigenze divergenti tra prodotti diversi e tra unità operative largamente autonome, e tra le varie direzioni del prodotto, ma soprattutto per stabilire se i confini dell'autonomia del prodotto nel quadro dell'azienda.

A un certo punto il singolo prodotto potrebbe prendere il sopravvento nell'azienda, trascurando un investimento, mercati, necessità di capitale, politica di vendita, e altre, incompatibili e in contrasto con i generali interessi dell'azienda, che è rappresentata appunto dalla direzione generale.

Non s'è bibliografica e non si sono proceduti che consentano di stabilire quali regole organizzative siano valide nella generalità dei casi. In ogni caso il rischio di poter concludere che la direzione del prodotto è una direzione di gestione che ha la responsabilità economica del prodotto che la è stata affidata. Un altro modo per descrivere la figura del Direttore del Prodotto può essere, anche in considerazione delle diverse realtà aziendali, quello di coordinatore i due sistemi, mercato e azienda, tra i quali sono poi posti. Al massimo grado tale responsabilità parte dal-



la concezione del prodotto per giungere fino alla vendita e quindi il direttore del prodotto è una specie di direttore generale di una linea operativa, assumendo tale linea come linea concepita di prodotto; al stesso il direttore di prodotto riceve il prodotto finito (al più è stato consulente nel stabilirne le caratteristiche) lo vende e pertanto si avvicina molto al direttore di vendita che si occupa della pubblicità, della propaganda, della distribuzione, per al meno una, del prodotto stesso.

Tra queste funzioni di servizio e di servizio un articolo lo figura come del direttore del prodotto; non ritengo che esse sia applicabile ad ogni caso ed sia conveniente di farlo; è sufficiente avere la coscienza per incorporare alla luce delle attese, estese e bisogni che l'azienda deve avere per e gli obiettivi che l'azienda desidera conseguire nell'avvenire.

La società è senza dubbio data della responsabilità economica operata e specializzata in una organizzazione aziendale unitaria. E' necessario spiegare la scelta da preferire di e da progettare; non è necessario spiegare assolutamente e sempre la via gerarchica, la via degli ordini, la via delle responsabilità che scendono da'alto al basso; si può seguire anche la via delle responsabilità legate alla consegna e alla autorizzazione, l'importante è che il clima aziendale consenta questa formula aziendale che hanno bisogno e che cercano una loro sistemazione teorica.

Non credo di aver detto tutto e soprattutto non ho la pretesa di averlo detto con chiarezza; ma una discussione libera, oltre che nella forma anche nelle conclusioni, potrà entrare le linee e misure e dare del direttore del prodotto una configurazione più chiara e più generalmente valida.

