

PRODUZIONE E TECNOLOGIA

Tante le novità per l'Area Tecnologia della SDA Bocconi: un nome nuovo, un portafoglio delle iniziative di formazione semplificato e razionalizzato per contenuti e destinatari.

E un nuovo direttore, Enzo Baglieri, che nella sua prima intervista illustra il presente dell'Area, le strategie e gli obiettivi prossimi venturi

Da marzo scorso il direttore dell'Area Tecnologia della SDA Bocconi è Enzo Baglieri. Prende il posto di Alberto Grando, il quale, dopo 13 anni, ha deciso di dedicarsi a tempo pieno alle attività accademiche, anche se come membro della giunta esecutiva della scuola, una sorta di direttorato di supporto alla direzione generale della scuola, continuerà a dare il suo contributo alla definizione delle politiche della Scuola.

Trentacinqueanni anni, sposato con una figlia, una passione per il canottaggio, Baglieri porta in dote alla Scuola, dove è entrato nel 1994, entusiasmo, attaccamento, capacità di coinvolgimento, preparazione, conoscenze e un carico di idee.

Progettare: *Prima di tutto congratulazioni e auguri di grandi successi. Dottor Baglieri quale significato possiamo dare a questo passaggio di testimone?*

Baglieri: Un cambiamento nel segno della continuità. Per oltre un anno sono stato il vice di Grando nell'ambito di un processo di avvicendamento pianificato e gestito insieme per aiutarmi a capire la relativa complessità di questo incarico. La collaborazione con Alberto continua e io faccio affidamento su di lui per suggerimenti e consigli in questa fase di transizione che necessariamente richiede un po' di rodaggio.

Progettare: *E a livello personale?*

Baglieri: Il riconoscimento istituzionale dell'impegno



Enzo Baglieri, direttore dell'Area Tecnologica di SDA Bocconi.

profuso in questi anni sotto il profilo dello sviluppo sia delle competenze che del business della SDA.

Quando sono entrato in Bocconi, dove sono assistant professor di Economia e Gestione dell'Innovazione Aziendale, ho scelto di dedicarmi prevalentemente alla Scuola di Direzione Aziendale per una ragione molto semplice: insegnare alla scuola, che rappresenta il fiore all'occhiello dell'università, vuol dire conciliare il rigore scientifico e la serietà dell'accademia con il pragmatismo che i nostri partecipanti ai corsi chiedono.

La nomina rappresenta anche l'opportunità di rapportarmi con gli altri direttori delle aree della scuola che hanno maturato esperienze e acquisito posizioni accademiche di grande prestigio.

Progettare: *Dottor Boglieri ci può inquadrare numericamente la realtà che dirige?*

Baglieri: L'Area Tecnologia della SDA Bocconi è costituita da un gruppo ristretto di docenti full time supportati da una segreteria per un totale di 10 persone. I docenti coordinano, progettano, gestiscono, erogano, con l'ausilio di una decina di docenti esterni part time, una cinquantina di iniziative di formazione all'anno tra corsi e seminari per l'equivalente di circa 150 giornate di aula. La SDA eroga complessivamente circa 500 iniziative all'anno a catalogo e la mia Area contribuisce quindi per circa il 10%. Con un trend positivo. Rispetto a qualche anno fa, quando si riteneva che i temi della produzione e della logistica fossero superati per la tendenza delle aziende all'out-

sourcing e alla virtualizzazione, stiamo assistendo a un forte ritorno di interesse dovuto alla necessità delle aziende, per sopravvivere ed essere competitive, di avere un ciclo di progettazione e sviluppo efficace e sotto controllo, un ciclo produttivo efficiente, un prodotto valido e processi logistici estremamente tempestivi.

Progettare: *L'attività dei docenti "full time" dell'Area è più indirizzata verso la formazione o la ricerca?*

Baglieri: Circa il 60% del tempo è dedicato alla formazione e il 40% è attività di ricerca istituzionale o individuale, con una zona di sovrapposizione tra le due attività molto ampia. Una lezione, infatti, non è mai ripetuta tale e quale, perché tutte le volte che ti trovi in aula con i partecipanti quello diventa un momento di ricerca ad altissimo valore aggiunto. La gran parte degli stimoli di ricerca nasce proprio dal confronto con i partecipanti.

Progettare: *Come si colloca l'Area Tecnologia nel panorama italiano dell'offerta di formazione?*

Baglieri: Sotto il profilo delle competenze siamo una delle poche realtà in Italia in grado di progettare ed erogare iniziative di formazione sui temi della produzione, della logistica, della ricerca e sviluppo.

Posso dire senza tema di smentita che la produzione scientifica dell'Area Tecnologia negli ultimi anni si colloca ai vertici in Italia. Gli Autori dell'Area sono stati i primi a scrivere, assolutamente in anticipo rispetto alla moda del momento, sull'importanza del legame tra logistica e il successo delle iniziative di commercio elettronico. Tra le nostre opere, c'è uno dei pochi libri italiani su tecnologie e sistemi informativi per l'integrazione della supply chain. Anche il mio libro è uno dei pochi in Italia con un'ottica sistemica sul tema dello sviluppo del nuovo prodotto e sulle evoluzioni del concurrent engineering.

L'Area soffre però di un limite e di una minaccia. Il limite consiste nel fatto che la maggior parte dei manager associa alla Bocconi gli argomenti classici della scuola, e quindi la finanza, il marketing, l'organizzazione, la gestione del personale e ignora che

in Bocconi esiste una unità che si occupa di tematiche di "gestione industriale". La minaccia è la concorrenza crescente dei Politecnici e delle facoltà di ingegneria. Chi si occupa di produzione, logistica, ricerca e sviluppo è tipicamente un laureato di una facoltà tecnico-scientifica e quindi trova più semplice e immediato cercare la risposta ai propri fabbisogni di formazione anche di natura gestionale nell'università dove è cresciuto. È un problema di comunicazione non efficace, perché la scuola si occupa di questi temi da 32 anni, ha maturato un solido bagaglio di esperienze e ha formato generazioni di manager sulle tematiche industriali.

Progettare: *L'Area Tecnologia può essere avvicinata a qualche realtà straniera?*

Baglieri: In termini di offerta direi di no. All'estero in generale e nei paesi anglosassoni in particolare, le business school si indirizzano a un panorama industriale costituito prevalentemente da grandi imprese che consente loro di concentrarsi su un numero limitato di iniziative e di pensare in maniera sistematica a un percorso completo di crescita professionale del manager.

La struttura industriale italiana, caratterizzata da aziende di piccole e medie dimensioni, ci ha portato a pensare iniziative di tipo modulare, mirato alle diverse categorie professionali, con durata media intorno ai tre giorni che consentono al responsabile di produzione, a quello di progettazione, di logistica, di non assentarsi per troppo tempo dalla propria azienda.

Probabilmente abbiamo ecceduto in questa direzione dando il via a un numero crescente di iniziative che finiscono per dare un contributo modesto alla crescita dell'Area e ne frammentano troppo le attività. Da qui l'idea, che tutta la scuola sta perseguendo, compresa la mia area, di cominciare a razionalizzare il portafoglio. L'ipotesi sulla quale stiamo lavorando è quella di ridurre di un terzo circa il numero delle iniziative dell'area in modo da avere una maggiore focalizzazione su alcune aree tematiche, introdurre di nuove e liberare un po' di tempo alle risorse per dedicarsi ad argomenti emergenti e

all'approfondimento delle tematiche che continuano a portare avanti.

Del resto il nostro è un modello che si basa su un principio elementare: si fa ricerca perché questa ricada sulle iniziative di formazione, che a loro volta devono generare risorse sia economiche che di competenza per innescare nuovi processi di ricerca che ancora una volta ricadano sui programmi di formazione.

Progettare: *Concretamente come state operando?*

Baglieri: Abbiamo deciso di razionalizzare il portafoglio secondo tre direttrici.

La prima punta alla chiarezza. Per questo stiamo rivedendo le caratteristiche delle nostre iniziative a partire dai titoli per finire ai contenuti in modo da identificare, in maniera chiara e precisa, le categorie professionali che possono trovare risposta ai loro fabbisogni di formazione nel nostro programma.

Nel 2004 il nostro catalogo sarà organizzato secondo cinque categorie professionali di riferimento che sono:

- la direzione tecnica, quindi tutta l'area Ricerca e Sviluppo, Progettazione e Industrializzazione;
- la direzione acquisti e approvvigionamenti;
- la direzione produzione, con i temi di pianificazione, programmazione e gestione della produzione;
- la direzione logistica, che spazia dalla logistica degli approvvigionamenti alla logistica di produzione e si completa con le tematiche della logistica distributiva;
- infine, la gestione dei servizi ausiliari, che ricomprende la gestione della manutenzione produttiva, l'assistenza tecnica, le facility industriali. L'obiettivo è quello di avere a regime su tutte le cinque categorie professionali iniziative di formazione per costruire e supportare il percorso di carriera di un aspirante direttore di funzione, fin dal suo ingresso in azienda.

La seconda direttrice è l'innovazione. I nostri contenuti nel 2004 avranno un maggior apporto di originalità come ricaduta delle nostre attività di ricerca e una distinzione più precisa tra contenuti di base e contenuti avanzati.

La terza direttrice guarda alle nuove tecnologie. L'area nel 2004 immetterà sul mercato due prodotti destinati a figure junior e neo assunti o al massimo con tre anni di esperienza. Si tratta di corsi di base sulla gestione della produzione industriale e sulla gestione del processo di sviluppo che avranno costi relativamente contenuti grazie all'utilizzo delle tecnologie di e-learning e a un minore impegno di giornate di aula tradizionale, senza per questo ridurre la qualità del "prodotto".

Progettare: C'è anche il progetto di cambiare nome all'Area?

Baglieri: È vero. L'area nel 2004 si chiamerà Area Produzione e Tecno-

Progettare: Quali sono i corsi che riscuotono maggiore interesse?

Baglieri: Per definizione, quelli che comunicano in maniera chiara all'interlocutore l'obiettivo e il valore che possono aggiungere alle sue competenze.

Di questi tempi, le tematiche più gettonate sono sicuramente quelle legate alla logistica, al supply chain management e al tema delle relazioni con i fornitori.

Non trascurerei alcune iniziative basate sui temi delle misurazioni delle performances nell'ambito sia dei processi produttivi che logistici. Infine, gli aspetti organizzativi e gestionali del processo di sviluppo del nuovo prodotto.

ziende assemblatrici e a gestire prevalentemente i marchi. La funzione acquisti e la gestione del fornitore diventa fondamentale perché l'efficienza del fornitore diventa l'efficienza dell'azienda, la qualità che il fornitore eroga diventa la qualità del prodotto che l'azienda realizza.

Progettare: Dottor Baglieri, quali obiettivi si prefigge di raggiungere al termine del suo primo mandato, nel 2005?

Baglieri: Uno dei pregi di lavorare all'interno della SDA e del mondo Boccioni è che viene premiata fortemente l'imprenditorialità dell'individuo. Quindi sono io in un certo senso a darmi gli obiettivi e i risultati da conseguire.

		R&S, PROGETTAZIONE E INDUSTRIALIZZAZIONE	ACQUISTI E GESTIONE DEI FORNITORI	PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLA PRODUZIONE	LOGISTICA	SERVIZI AUSILIARI
Junior manager	DISTANCE LEARNING	Management dello sviluppo del nuovo prodotto (ed. Distance Learning)		Management della Produzione Industriale (ed. Distance Learning)		
Middle manager	Progetti e Corsi	Progetto Engineering	Progetto Acquisti	Progetto Piccole e Medie Imprese	Progetto Logistica Integrata	Gestire la manutenzione produttiva
				Gestione della produzione nelle aziende di processo Programmazione e controllo delle produzioni ripetitive		Gestire i servizi di assistenza tecnica La gestione delle facility industriali
	diurn	Sviluppo e Lancio dei Nuovi Servizi*		Gestione produzione su commessa		
	seral	Management dello Sviluppo del nuovo prodotto	Acquistare prodotti e servizi	Management della Produzione Industriale		
	fuori sede	Management dello Sviluppo del nuovo prodotto (JESI)	Acquistare prodotti e servizi	Management della Produzione Industriale (CN e PN)	Progetto Logistica Integrata (PS) Outsourcing logistico	
	Programmi avanzati	Diventare manager della R&S	Supply Chain Management Gestire per processi: logiche e strumenti per miglioramento in produzione e logistica			
Top/senior manager		Six Sigma: strumenti, impatto organizzativo e ritorni attesi Scelte industriali e "produzione" di valore				
Professional		Il consulente di Produzione e Logistica				

I corsi dell'Area Produzione e Tecnologia per il 2004, distinti per area tematica, figura professionale a cui si rivolge e tipologia di iniziativa.

logia. Pensiamo in questo modo di risolvere il problema di una corretta e completa definizione di tutte le tematiche che trattiamo.

Con la parola Produzione vogliamo comunicare che l'Area si occupa di temi "hard", la gestione della produzione e della supply chain; con il termine Tecnologia, richiamiamo le tematiche dell'innovazione, nella progettazione e nell'integrazione tra contenuti tecnologici del prodotto e del processo.

È anche un ritorno alle origini: 32 anni fa quando l'area è nata, infatti, si chiamava Area Produzione.

Progettare: Sono in essere attività particolari?

Baglieri: Abbiamo lanciato un progetto di ricerca molto ambizioso sulla gestione degli acquisti in termini sia di scelte di natura strategica sia di prassi operative. È un progetto ormai in fase avanzata che dovrebbe concludersi entro la metà del 2004 con una pubblicazione sostenuta anche dall'aiuto di alcuni partner. Abbiamo preso spunto dalla constatazione che le nostre aziende stanno spostando la produzione all'estero, affidandosi in misura crescente a fornitori esterni. Questo li porta a trasformarsi in a-

Ecco allora, prima di tutto, portare a compimento il progetto di chiarezza e completezza del portafoglio, del quale ho parlato prima. In secondo luogo consolidare i risultati economici dell'anno scorso con una crescita sufficientemente adeguata a consentire l'ingresso di altre risorse che apportino all'Area stimoli e competenze nuove.

Infine, ma non ultimo, consolidare l'affermazione e la conoscenza dell'Area Tecnologia in un contesto il più ampio possibile, non solo nazionale.