

Presentazione

All'università scrivere una prefazione a un libro di un proprio allievo è un classico. Si rischia proprio per questo di dire cose scontate.

Il curriculum di Stefano Tonchia non è però scontato. Si laurea nel 1991 con lode in Ingegneria gestionale, consegue il titolo di dottore di ricerca in modo altrettanto brillante, diventa quindi ricercatore e infine professore associato con ottimi esiti alle prove concorsuali. Questo volume, edito dal Sole 24 ORE, corona una rapida carriera accademica che lo ha visto scandire, in appena un decennio, le tappe fondamentali della crescita professionale universitaria.

Forse bisognava aspettarselo riflettendo sull'etimologia del suo nome. *Nomen omen* dicevano i romani: il nome è un auspicio, buono o cattivo. Gli antichi imponevano perciò ai propri figli nomi ben auguranti. Stefano significa corona, ghirlanda, simbolo emblematico del riconoscimento di un percorso degno di essere indicato come esemplare nell'ambito della comunità d'appartenenza.

Fare da sponsor accademico di un libro comporta, nel senso latino del termine, fare da garante, dal verbo *spondere*, cioè promettere, dare garanzie, obbligarci. In questo caso ne esistono tutte le condizioni.

Il tema affrontato – il project management – rappresenta uno dei filoni centrali degli studi manageriali, su cui si sono cimentati molti autori italiani e stranieri. Già agli inizi degli anni Settanta nella cultura d'impresa il project management appariva d'indiscussa importanza e foriero – come poi effettivamente è stato – di notevoli cambiamenti nella promozione e nel governo dei processi d'innovazione. Tuttavia l'approccio era originariamente molto tecnico, gli aspetti di natura organizzativo-gestionale venivano trascurati, la metodologia rimaneva circoscritta, nell'ingegneria civile a progetti di costruzione di grandi opere, e nell'ingegneria industriale e dell'informazione a progetti di sviluppo di nuovi prodotti; inoltre veniva considerato di esclusiva pertinenza delle unità di progettazione e/o programmazione.

Il contributo dell'autore ha il pregio di articolare, chiaramente ed esaurientemente, contesto e contenuti della disciplina, evidenziando in modo innovativo e concreto opportunità e vantaggi della metodologia e delle connesse tecniche di supporto. La completezza del lavoro è testimoniata dall'aver considerato tutte le

tipologie di progetti, compresi quelli di cambiamento organizzativo-gestionale e strategico, sempre nell'ottica, oggi imprescindibile, di una gestione integrata d'impresa, dove da un lato tutte le aree contribuiscono alla buona riuscita dei progetti e dall'altro in tutte le aree possono essere messi in atto progetti ("company-wide project management").

Come osserva l'autore, coloro i quali possono essere considerati i padri rispettivamente del project management e dello scientific management – quest'ultimo attinente all'organizzazione della produzione oggi nota come operations management – erano entrambi degli ingegneri dell'inizio del secolo scorso: Henry Gantt e Frederick Taylor. Questo spiega probabilmente perché, anche nelle università italiane, i temi del project management e dell'operations management vengono trattati estesamente e in profondità nell'ambito dei corsi di laurea di ingegneria e in particolare in quelli di ingegneria gestionale.

Lo spettro delle conoscenze necessarie a quanti operano in situazioni tecnico-manageriali complesse può essere così sintetizzato: competenze di base di natura scientifica, competenze tecnologiche e impiantistiche, competenze economiche e manageriali. Accanto a questi saperi, sono essenziali approcci da un lato di natura sistemica, modellistica e quantitativa, e dall'altro progettuale e realizzativa.

Con riferimento a queste ultime capacità progettuali, esse rappresentano una componente culturale fondamentale, costituita da modelli di comportamento cui sottostanno specifici valori e atteggiamenti. Gli elementi costitutivi di questa componente risultano essere: orientamento al problem solving, misurabilità, concretezza del risultato, rigorosità metodologica. Vanno aggiunte caratteristiche tipiche di chi coordina gruppi interfunzionali: saper lavorare in team, leadership, propensione al cambiamento, apprendimento, capacità di comunicazione, di integrazione di competenze, di gestione di processi interfunzionali.

Il fattore critico di successo di un project manager è da ricercare nella sua capacità di bilanciare e controllare il rigore del metodo e la giustificazione quantitativa, con un approccio trasversale necessario per interpretare, con sensibilità e creatività, il mutamento ambientale, il confronto concorrenziale e in generale i problemi relativi alla gestione d'impresa. Un professionista che si collochi orizzontalmente rispetto ad altre figure, così come le nuove tecnologie si collocano trasversalmente rispetto ai diversi settori produttivi.

Tanto il management della produzione ha subito un secolo di profonda evoluzione (dal modello tayloristico-fordista della produzione di massa a quello honistico-toyotista della produzione snella), tanto il management dei progetti d'innovazione appare ancora lontano dall'aver espresso tutte le reali potenzialità, perché troppo spesso isolato in un contesto organizzativo per funzioni, con tutte le relative difficoltà di comunicazione, coordinamento e integrazione, che solo in anni recenti inizia ad essere scardinato da un "orientamento ai processi", il quale probabilmente costituirà il fertile terreno per un salto di qualità nell'applicazione di un project management esteso all'intera organizzazione.

Operations management e project management rappresentano, per l'impresa e per i sistemi d'impresa, le discipline della gestione rispettivamente del regime e

del transitorio. Una competizione sempre più accesa – spinta da forzanti quali innovazione tecnologica da un lato e globalizzazione dei mercati dall'altro – obbliga le imprese e le loro reti di fornitura e distribuzione a ridefinire continuamente prodotti, servizi, mercati, articolazione produttiva e distributiva, tecnologie produttive, sistemi informativi e di comunicazione, strutture organizzative e processi gestionali con frequenze sempre più spinte, a tal punto da conferire al transitorio caratteristiche di regime: il regime sembra non esistere più e comunque sembra avviato ad assumere importanza sempre minore, viceversa il transitorio tende a diventare il vero modo di funzionare delle imprese impegnate in mutamenti continui.

In ultima analisi nell'industria, nei servizi e nella pubblica amministrazione si aprono grandi spazi per un'estesa applicazione del project management inteso come insieme di principi, metodi, tecniche e strumenti. In fondo stiamo riscoprendo, anche in ambito manageriale, quanto, relativamente al flusso universale delle cose, il presocratico Eraclito aveva già intuito alcune migliaia di anni fa: *panta rei*, tutto scorre.

Alberto Felice De Toni
Professore straordinario
di Organizzazione della produzione
e dei sistemi logistici
Università degli Studi di Udine