

## CASO STUDIO 4

### “Il coordinamento laterale alla Chrysler”

"Alla Chrysler trovai 35 vice-presidenti, ciascuno con il proprio "regno". Non vi erano comitati, non vi era alcun cemento nell'organigramma e nessun sistema di riunioni per fare in modo che le persone si parlassero. Non potevo credere, per esempio, che il responsabile del dipartimento di *engineering* non fosse in contatto costante con la sua controparte nella produzione. Ma questa era invece la realtà. Ognuno lavorava in modo indipendente. Diedi uno sguardo a quel sistema e quasi mi arresi: fu allora che mi resi conto di trovarmi in un grande pasticcio.

Evidentemente quelle persone non credevano nella terza legge sul moto di Newton, secondo la quale ogni azione provoca una reazione eguale ed opposta. Le cose erano così brutte che anche questa descrizione non fa giustizia.

Chiamai una persona dell'*engineering* e questa dimostrò una forte sorpresa quando le spiegai che avevamo problemi di progettazione e che vi erano ostacoli nella relazione fra *engineering* e produzione. Quel tecnico aveva la capacità di inventare in modo brillante un pezzo anche sofisticato che ci avrebbe consentito di risparmiare molto denaro, di arrivare con un progetto del tutto rivoluzionario. Vi era però un solo problema: non sapeva che quelli della produzione non sarebbero stati in grado di realizzarlo. Perché? Perché non ne aveva mai parlato con loro.

Nessuno alla Chrysler sembrava rendersi conto che, in un'impresa, l'interazione fra le diverse funzioni è assolutamente critica. Gli addetti all'*engineering* e alla produzione debbono quasi dormire insieme: alla Chrysler non flirtavano neppure.

Un altro esempio: le vendite e la produzione dipendevano dallo stesso vice-presidente. Per me questo era inconcepibile perché si tratta di funzioni rilevanti e fundamentalmente distinte. A rendere peggiori le cose, fra queste due aree non vi era sostanzialmente alcun contatto. Quelli della produzione costruivano le automobili senza mai confrontarsi con quelli delle vendite: semplicemente producevano automobili, le staccavano nei piazzali e poi speravano che qualcuno le avrebbe fatte uscire. Finimmo con il trovarci con scorte rilevantissime e in un incubo finanziario". (Isotta, 2011, p. 207).