

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

C.D.L. INFORMATICA

DOCENTE: DOTT. ENRICO BRACCI

CASO STUDIO N° 1

DOWLING FLEXIBLE METALS¹

Nel 1960, Bill Dowling, un "riparatore di macchine utensili" in una grande azienda automobilistica, divenne talmente scontento del proprio lavoro da abbandonarlo per aprire un'attività in proprio. La produzione veniva effettuata per mezzo di poche macchine multiuso per la lavorazione di metalli che erano state assemblate nel garage dello stesso Dowling. Lo spazio era così ristretto da diventare il vincolo principale ovvero "il controllore" del processo produttivo. Ad esempio, se la pressa tagliatrice doveva essere utilizzata con un pezzo molto lungo, la fresatrice doveva essere spinta contro il muro e rimanere inattiva. La produzione, inoltre, aumentava sempre negli assolati giorni estivi, perché si riuscivano tenere le porte del garage aperte ed un paio di macchine potevano essere spostate sul vialetto d'ingresso. Insieme con Dowling, che agiva da venditore, contabile, ingegnere, presidente, operaio e caposquadra, i membri dell'organizzazione originale erano Eve Sullivan, che iniziò come segretaria part-time ed addetta alle paghe; e Wally Denton, che aveva lasciato la fabbrica di automobili con Bill. La forza lavoro era composta da "secondo-lavoristi" part-time, meccanici a tempo pieno in altre aziende, attratti dalla possibilità che l'autonomia nello svolgimento del lavoro dava di poter realizzare concrete esperienze nella definizione di attività e di processi lavorativi dove era richiesto un alto grado di creatività.

I primi anni furono una sorta di "toccata e fuga", con profitti altalenanti. Gradualmente, però, l'azienda cominciò a guadagnarsi la reputazione di essere ingegnosa nella risoluzione di problemi unici, e di realizzare prodotti di qualità nel rispetto, od in anticipo, sulle scadenze. Il "prodotto" consisteva nella fabbricazione di stampi per la realizzazione di piccoli pezzi metallici per automobili, ed in una specifica quantità di tali pezzi. Avendo compreso che l'azienda era troppo dipendente dal settore automobilistico e che, quindi, improvvise fluttuazioni nelle vendite della auto avrebbero potuto avere degli effetti disastrosi sulle sue possibilità di sopravvivenza, Dowling cominciò a promuovere i suoi servizi verso aziende manifatturiere non collegate con il settore automobilistico. Furono inviate offerte per la realizzazione di gambe per distributori automatici, finiture metalliche per grandi apparecchi, ganasce e chiavistelli per finestre in metallo, e rastrelliere per piccoli utensili elettrici.

Quando la Dowling Flexible Metals si diversificò ulteriormente, il bisogno di espansione costrinse l'azienda ad accendere un mutuo nella banca locale, con il quale fu costruita una piccola fabbrica ai margini della città. In seguito, allorché i nuovi mercati e i nuovi prodotti crearono il bisogno di attrezzature sempre più versatili e di una più numerosa forza lavoro, lo stabilimento fu raddoppiato, fino ad arrivare alle dimensioni attuali, tre volte maggiori di quelle originarie.

Nel 1980, la Dowling Flexible Metals non assomiglia più all'azienda che operava nel garage. Ora, impiega circa trenta tra operai specializzati ed apprendisti meccanici, uno staff di quattro ingegneri assunti circa tre anni prima, ed una segretaria a tempo pieno che riporta a Eve Sullivan, il direttore dell'ufficio. La rapida crescita ha creato dei problemi che nel 1980 non sono ancora stati risolti. Bill Dowling, comprendendo che la sua azienda è affetta da "dolori di crescita", vi ha chiesto di «dare un'occhiata allo svolgimento delle operazioni e redigere delle raccomandazioni su come le cose potrebbero essere meglio gestite». Iniziate il progetto di consulenza intervistando Dowling, gli altri personaggi chiave dell'organizzazione, ed i lavoratori dell'officina che sembrano voler esprimere un'opinione sull'azienda.

¹ Questo caso è stato preparato da Floyd G. Willoughby, Oakland University, Rochester, MI. © di Floyd G. Willoughby. Ristampato dietro autorizzazione.

Bill Dowling, proprietario-presidente

«Certamente abbiamo percorso un bel po' di strada da quando siamo partiti dal mio garage. Un bel giorno, avevamo messo tutto sul vialetto ed all'improvviso è cominciato a diluviare — così abbiamo dovuto riportare tutto dentro. Già prima il garage assomigliava ad un circo ad una pista, ma dopo sembrava veramente un circo a tre piste. Si sarebbe potuto pensare che con tutti quei talenti e tutta quella esperienza che avevamo, le cose andassero piuttosto lisce, invece, pareva che mi stessi impegnando sempre di più per combinare sempre di meno».

«Non è più come nei vecchi tempi. Nei progetti tutto è diventato così complicato e preciso. Quando vai da un cliente a discutere un lavoro, devi parlare con sei ragazzi appena usciti dalla facoltà di ingegneria. Ognuno di essi ha una calcolatrice — non usano più i regoli — e tutto quello che sono capaci di dirti sono formule stravaganti e come dovremmo fare il nostro lavoro. Sembra proprio che io trascorra più tempo con i clienti e meno in officina, rispetto a quanto ero abituato a fare. Questo è il motivo per cui ho assunto lo staff di ingegneri — per interpretare le specifiche, risolvere i problemi ingegneristici e disegnare i progetti. Invece, sembra che tutti i problemi siano risolti in officina da tipi come Walt e Tom, proprio come sempre. Gene e gli altri ingegneri sono necessari, ma non sembrano lavorare così bene con i ragazzi dell'officina come invece dovrebbero».

«Una cosa che vorrei vedere in futuro è una diversificazione ancora maggiore. Adesso ne abbiamo la capacità, e sto cominciando ad offrire lavori che richiedono la realizzazione di nastri da computer (nel 1980 i CD-ROM era di là da venire, N.d.T.) per processi automatizzati su fresatrici. Questo comporta l'ideazione di un processo lavorativo su di una macchina e, poi, la sua codificazione in un nastro per computer. Possiamo, quindi, vendere le copie del nastro proprio come facciamo per gli stampi ed i componenti. Questi nastri consentono ad operatori meno competenti di azionare fresatrici più complesse senza il lungo apprendistato richiesto ad un artigiano. Tutto quello che devono fare è premere bottoni e seguire le istruzioni fornite dalla macchina per cambiare gli utensili. La domanda di nastri per processi computerizzati è in crescita».

«Vorrei anche vedere l'azienda entrare nella lavorazione di cose tipo i materiali compositi, come la plastica, la fibra di vetro ed i metalli. Sto anche cominciando ad offrire lavori che comportano la lavorazione a macchina della plastica e di altri materiali, oltre ai metalli».

Wally Denton, Capo squadra officina, primo turno

«La vita non sembra proprio essere semplice come quando iniziammo nel garage di Bill. In quei giorni, Bill ci riportava un lavoro, noi ci riunivamo e decidevamo cosa avremmo fatto per realizzarlo, e chi lo avrebbe fatto. Se uno dei "doppio lavoristi" otteneva il lavoro, Bill od io glielo preparavamo per quando sarebbe arrivato nel pomeriggio. Adesso, le idee dei clienti sono processate dagli ingegneri e noi, qui in officina, dobbiamo indovinare quello che il cliente aveva esattamente in mente».

«Ciò che qualcuno qui intorno non capisce, è che io sono un socio di quest'impresa. E che sono rimasto qui in officina perché è dove mi piace stare e dove mi sento più utile. Quando Bill non è qui, io sono sempre in giro a spegnere i fuochi. Tra Eve, Gene, e me stesso, di solito prendiamo la decisione giusta».

«Con tutta questa diversificazione e Bill che trascorre tutto quel tempo con i clienti, penso che ci vorrebbe qualcun altro qui fuori con cui condividere il carico».

Thomas McNull, Capo squadra officina, secondo turno

«In generale, sono d'accordo con Wally sul fatto che le cose non siano semplici come erano un tempo, ma penso che, dato l'ammontare di lavori che gestiamo in ogni momento, stiamo facendo andare avanti la barca piuttosto tranquillamente. Quando i ragazzi mi portano dei problemi che richiedono rilevanti cambiamenti del lavoro, ottengo l'approvazione di Wally prima di apportare le modifiche. Non abbiamo mai avuto difficoltà in quell'area».

«Dove abbiamo dei problemi è con gli ingegneri. Prendono il lavoro quando Bill lo riporta. Decidono come il pezzo debba essere realizzato e con quale procedimento, e tutte le altre procedure che dobbiamo seguire. Là c'è il guaio. Spesse volte ci imbattiamo in alcuni ostacoli seguendo le istruzioni degli ingegneri, e se succede dopo le cinque del pomeriggio, loro se ne sono ormai andati, e noi del secondo turno dobbiamo lasciare in sospeso il lavoro sino al mattino dopo, oppure risolverci i problemi da soli. Ciò non crea solo risentimenti tra il personale dell'officina e gli ingegneri, ma anche lavoro addizionale per gli ingegneri stessi, che devono rifare di nuovo i progetti».

«Spesso penso che dovremmo riportare l'intero processo qui in officina. Quello che dovremmo fare è dare il lavoro agli operai specializzati — dopo tutto, questi uomini hanno molte esperienze e conoscenze — e poi portare il lavoro finito agli ingegneri per la stesura del progetto. Vi darò un esempio. L'anno scorso avevamo un lavoro da un produttore di distributori automatici. Il lavoro consisteva nella fabbricazione di cinque insiemi di stampi per la realizzazione di quelle piccole tozze gambe dei distributori, con, in più, cinquecento gambe finite. Bene, gli ingegneri calcolarono tutto, scrissero i progetti e ce li mandarono. Realizzammo il primo stampo seguendo le specifiche, ma quando provammo a realizzare le gambe sulla pressa, il metallo si ruppe. Riportammo il problema agli ingegneri, e dopo le accuse preliminari su chi fosse il responsabile del guaio, essi modificarono le specifiche della materia prima. Aspettammo due settimane la spedizione del nuovo acciaio, quindi riprovammo. Il metallo si ruppe ancora. Infine, dopo due mesi di battibecchi, Charlie Oakes ed io lavorammo sullo stampo per due giorni e finalmente arrivammo alla soluzione. Il problema era che le spalle dello stampo erano troppo inclinate per formare la gamba in una sola punzonatura. Dovevamo usare due punzonature (vedi Figura 1). Il problema era il processo di produzione, non le materie prime. Avevamo speso quattro mesi su quel lavoro ed eravamo andati oltre la scadenza. Cose come quella non dovrebbero accadere».

Charlie Oakes, apprendista operaio specializzato

«Veramente, odio dover dire qualcosa contro questo posto, perché ci lavoro piuttosto bene. Lo stipendio e le indennità sono buone e, dato che è una piccola officina, i nostri orari possono essere in qualche maniera flessibili. Se hai un appuntamento dal dottore, puoi arrivare tardi o rimanere qui al lavoro finché non è ora, oppure andare e tornare. Puoi anche fare quanto straordinario vuoi».

«La cosa che mi infastidisce è che pensavo che il lavoro sarebbe stato più sfidante. Sono solo un'apprendista, ma devo trascorre soltanto un anno nel mio programma di apprendistato prima di poter ottenere la qualifica di operaio specializzato, e penso che dovrei gestire più lavori da solo. Questa è la ragione per cui sono venuto a lavorare qui. Mio padre era uno dei "doppio-lavoristi" originari, e mi ha raccontato di quanto fosse interessante quando stava qui. Credevo di dovermi aspettare la stessa cosa».

Gene Jenkins, ingegnere capo

«Immagino che i ragazzi dell'officina vi abbiano già raccontato del "Grande fiasco del distributore automatico". Fanno in modo da non farcelo dimenticare mai. In ogni caso, questo mette in evidenza il bisogno di un migliore coordinamento qui dentro. Gli ingegneri sono stati assunti come ingegneri, non come artigiani, ed è proprio quello che facciamo. Non sto affermando che dovremmo avere l'ultima parola su come si debba progettare un lavoro, perché c'è un bel po' di esperienza pratica in officina; ma solo che, come noi non abbiamo la loro competenza, loro non hanno la nostra. Esiste un bisogno da parte di entrambi, delle conoscenze tecniche dei ingegneri, da un lato, e dell'esperienza pratica dell'officina, dall'altro».

«Una cosa che aiuterebbe veramente sarebbero più informazioni da parte di Bill. Capisco che Bill si stia facendo in quattro, ma spesso ritorna con un lavoro, si riunisce con noi, e siamo ancora costretti a chiamare il cliente per i dettagli, perché Bill non è stato abbastanza preciso o non ha posto la domanda giusta al cliente. Gli ingegneri comunicano meglio con altri ingegneri, ed avere una funzione ingegneria ci dà un vantaggio competitivo sui nostri concorrenti. A mio avviso, agendo come stiamo facendo noi ora, non stiamo massimizzando tale vantaggio».

«Una volta che i progetti escono da qui non abbiamo la minima idea di cosa accada loro mentre sono in officina. La cosa successiva di cui veniamo a conoscenza sono gli stampi o gli insiemi di stampi che non rassomigliano nemmeno lontanamente ai progetti che avevamo mandato in officina. Quindi, noi dobbiamo redigere nuovi progetti che si adattino ai quegli stampi. Credetemi, non solo è sconcertante, ma ti fa veramente chiedere quale sia il tuo lavoro qua dentro. È imbarazzante quando un cliente chiama per controllare lo stato di avanzamento del lavoro, ed io devo correre in officina, trovare la persona che gestisce il lavoro, ed ottenere la sua migliore stima su quanto ci vorrà per terminare il lavoro».

Eve Sullivan, direttore dell'ufficio

«Una cosa è sicura, la vita è tutt'altro che noiosa qui. Sembra che Bill o stia trascinando dentro un branco di progetti o stia correndo via con il camion per consegnare un lavoro ad un cliente».

«Veramente, Wally ed io prendiamo tutte le decisioni quotidiane in quest'azienda. Certamente, io non sono coinvolta nelle materie tecniche, ci sono Wally e Gene che se ne curano, ma se siamo a corto di qualcosa od abbiamo bisogno di una nuova macchina, Wally ed io cominciamo a fare la spola per mettere insieme le informazioni necessarie e parlare con Bill alla prima occasione che ci si presenta. Credo di poter affermare che qui dentro gestiamo le cose all'unanimità la maggior parte delle volte. Se prendo una chiamata da un cliente che chiede dello stato di un lavoro, la riferisco a Gene perché Wally di solito è in officina».

«Ho cominciato con Bill e Wally vent'anni fa, lavorando part-time, ed in qualche maniera l'eccitazione è diventata lavoro. Joan, la segretaria dell'ufficio, ed io gestiamo tutta la corrispondenza, teniamo i libri contabili, i libri paga, i moduli assicurativi, e ogni altra cosa attenga alla conduzione dell'ufficio. Sta diventando tutto troppo frenetico — vorrei solo che il lavoro fosse più divertente, com'era una volta».

Avendo ascoltato tutti gli interessati, ritornate nell'ufficio di Bill solo per scoprire che è andato via. Dite, pertanto, a Eve e a Wally che ritornerete la settimana successiva con le vostre raccomandazioni.

FIGURA 1 Il processo produttivo a due stadi

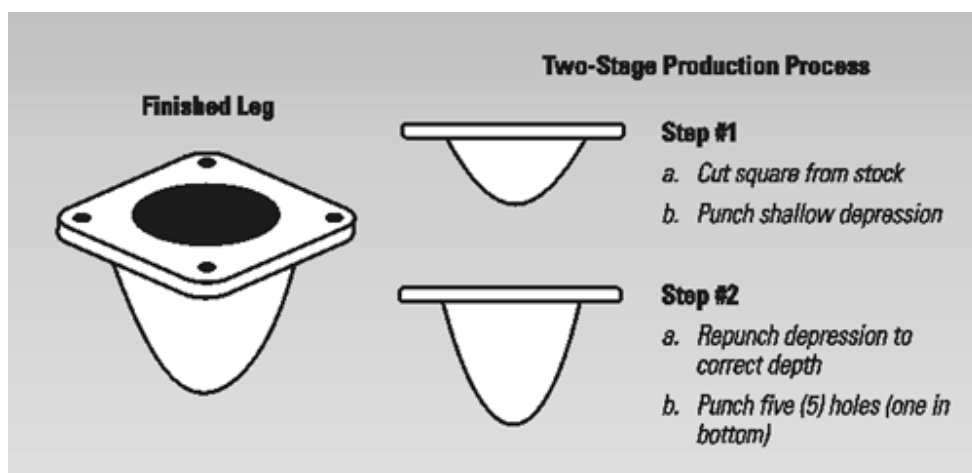
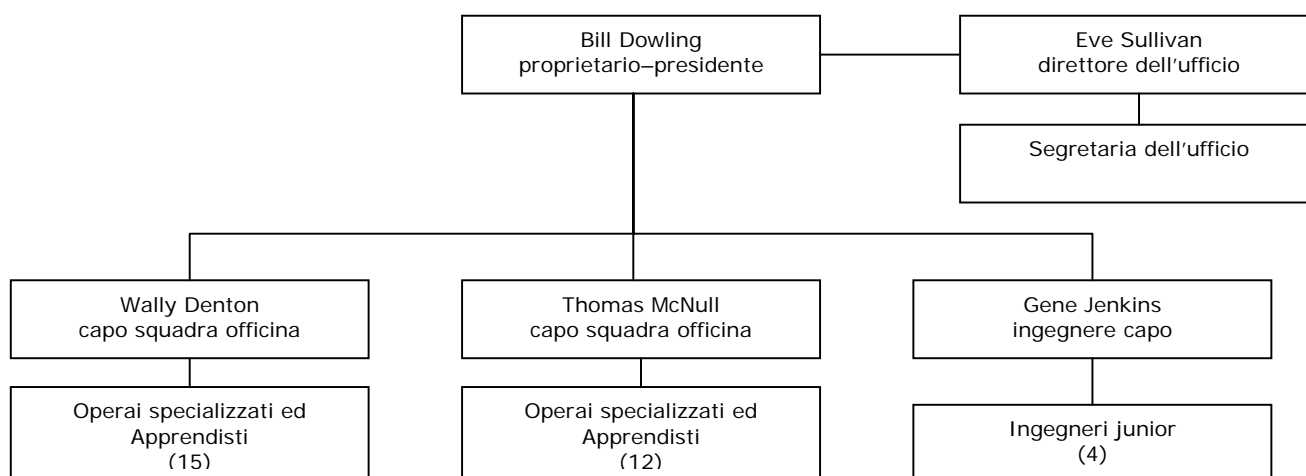


FIGURA 2 Organigramma della Dowling Flexible Metals



Domande:

1. Quale era la forma organizzativa che caratterizzava l'azienda nelle sue fasi iniziali?
2. Quale è attualmente la forma organizzativa dell'azienda?
3. Quali dolori di crescita sono individuabili?
4. Quali suggerimenti proporreste, quindi, se foste voi i consulenti assunti dal proprietario?