



L'organizzazione: il caso Ceramics Inc.

Fino ad allora la Signora Raku era stata una tranquilla casalinga con l'hobby della ceramica. Tutto cominciò quando una conoscente che aveva un piccolo negozio di artigianato vedendo tre suoi vasi ne rimase colpita e chiese alla signora Raku di lasciarglieli mettere in vendita nel negozio. In capo ad una settimana erano stati venduti. La Signora Raku decise così di aprire un piccolo laboratorio di ceramica nello scantinato della sua abitazione. Ciò richiedeva lo svolgimento di alcuni compiti diversi: impastare l'argilla, modellare i vasi, decorarli quando erano semiasciutti, prepararli e applicare le vernici e infine cuocerli in forno. Il coordinamento di questi compiti era semplicissimo: la signora Raku li svolgeva tutti da sola.

I problemi sorsero a seguito di due fatti: la sua ambizione sfrenata e l'oggettiva bellezza dei suoi vasi. Gli ordini fioccarono e superarono presto la sua capacità di produzione. La signora Raku assunse allora un'assistente, la signorina Bisque, desiderosa di apprendere l'arte della ceramica. La signora Raku fu costretta a dividere il lavoro. Infatti, i negozi artigianali chiedevano che i vasi fossero creati effettivamente dalla signora Raku e si decise dunque che la Bisque avrebbe pesato e impastato l'argilla e preparato le vernici, mentre la signora Raku avrebbe effettivamente modellato e dipinto i vasi. Ciò richiedeva però un coordinamento, problema invero limitato, visto che riguardava solo due persone, che potevano comunicare tra loro in modo diretto e informale.

La soluzione funzionò così bene che presto gli ordini sommersero nuovamente la signora Raku, la quale decise di trasferire la sede dell'attività in uno spazio più grande. Inoltre, ella si rese conto che occorrevo più assistenti. Questa volta, tuttavia, prevedendo che in futuro questi assistenti avrebbero dovuto modellare i vasi, la signora Raku decise di assumerli operando una selezione tra i diplomati di una nota scuola di ceramica. Di conseguenza, mentre per addestrare la signorina Bisque era stato necessario del tempo, i tre nuovi assistenti erano già a conoscenza di ciò che dovevano fare e si inserirono rapidamente. Anche con cinque persone il coordinamento risultò semplice.

Quando però furono introdotti altri due assistenti i problemi di coordinamento cominciarono a porsi: un giorno la Bisque inciampò su un barattolo di vernice e ruppe diversi vasi. Un altro giorno la Raku aprendo il forno si accorse che per errore tutti i vasi erano stati verniciati di rosso e non di verde come richiesto da un cliente.



L'organizzazione: il caso Ceramics Inc.

A questo punto la Signora Raku si rese conto che sette persone in un laboratorio non potevano essere coordinate in modo semplicemente informale. A peggiorare le cose, concorrevano il fatto che la Signora Raku spendeva sempre più tempo nei contatti con i clienti. In realtà in quel periodo era più facile trovarla con un vestito di sartoria nello studio o nel negozio di un cliente piuttosto che con un paio di jeans in laboratorio. Nominò dunque la signorina Bisque capo del laboratorio: ella doveva a tempo pieno attribuire compiti specifici agli assistenti e coordinarne il lavoro.

Il laboratorio continuò ad ampliarsi e assunse il nome di *Ceramics Inc.* Fu assunto un esperto di problemi del lavoro che suggerì cambiamenti secondo i quali ogni persona doveva essere specializzata e svolgere un solo compito per una sola delle ormai numerose linee di prodotto (vasi, posacenere, portavasi, animali in ceramica). Una persona pesava l'argilla, un'altra la impastava, una terza modellava gli oggetti, una quarta li decorava, un'altra ancora li introduceva nei forni e seguiva la cottura. Ogni persona seguiva un insieme di istruzioni standard, elaborate in precedenza per garantire il coordinamento automatico tra le attività. In effetti il bisogno di comunicazione continua tra le persone addette al processo era ora notevolmente diminuito. Naturalmente la *Ceramics Inc.* non vendeva più ai negozi artigianali, bensì alle grandi catene di distribuzione e la signora Raku accettava ordini solo per quantitativi non inferiori ai cento pezzi.

L'ambizione della signora Raku era però senza limiti e quando si presentò l'occasione di diversificare ulteriormente la produzione, la colse inserendo dapprima le mattonelle in ceramica e successivamente gli arredi da bagno. La *Ceramics Inc.* fu poi articolata in tre divisioni: prodotti di consumo, prodotti per l'edilizia e prodotti industriali. Dal suo ufficio al cinquantesimo piano della *Pottery Tower*, la signora Raku coordinava le attività delle divisioni, controllando budget e consuntivi delle tre divisioni, definendo obiettivi di crescita con i suoi collaboratori, trattando con le banche e gli investitori i finanziamenti per le nuove operazioni di sviluppo della sua azienda. Fu proprio quando un giorno sedeva alla sua scrivania di cristallo, contemplando la stupefacente skyline di San Francisco e il tramonto sul Pacifico che la signora Raku decise di cambiare il nome della propria azienda in quello di Ceramico.

Caso tratto da Mintzberg, La progettazione dell'organizzazione aziendale