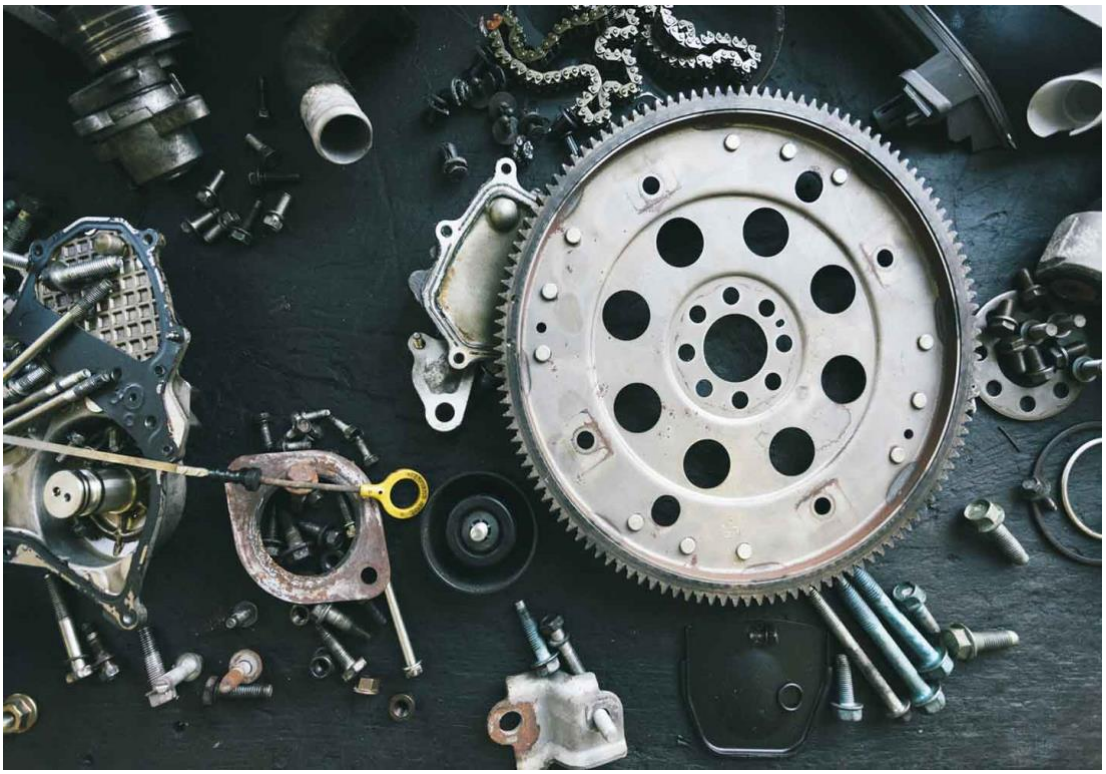
ALFA & OMEGA

PARTE 1: GEMELLI DIVERSI



Nel 1995, la Technological Productos di Erie, Pensylvania, fu acquisita da una azienda di Cleveland. Questa non aveva alcun interesse nella divisione elettronica della Technological Productos e quindi cedette a differenti investitori i due stabilimenti che producevano circuiti stampati. Uno dei due, situato nei pressi di Waterford, fu ribattezzato Alfa Elettronica e l'atro, situato nei sobborghi di Erie, venne chiamato Omega Elettronica.

Alfa mantenne invariata la composizione del Management e promosse il Direttore dello stabilimento a Direttore Generale. Omega invece assunse un nuovo Direttore Generale, precedentemente direttore di un grande laboratorio di ricerca nel campo dell'elettronica, e promosse molto del personale già esistente. Le due società erano spesso in competizione sui medesimi contratti. Come subappaltatori, entrambe beneficiavano del boom dell'elettronica dei primi anni '60 ed entrambe si aspettavano in futuro di crescere ed espandersi. Alfa, con un organico di 550 persone, fatturato di 10 milioni di dollari l'anno; Omega, 8 milioni, impiegando 480 uomini. Alfa era molto più efficiente di Omega e normalmente otteneva utili maggiori, con grande disappunto del management di Omega.

ALFA

Il direttore generale di Alfa, John Tyler, attribuiva la migliore performance della sua azienda alle capacità dei suoi manager di gestire una impresa ben organizzata e disciplinata. Egli aveva mantenuto l'originale struttura organizzativa della T.P., che gli sembrava molto efficiente per la produzione di elevati volumi di circuiti stampati e per il loro assemblaggio (all.1). Tyler era convinto che se la domanda si fosse contratta, il suo concorrente non sarebbe sopravvissuto. "Infatti", diceva, "siamo sempre stati in grado di battere la concorrenza di Omega sui contratti più ricchi ed in tal modo abbiamo accresciuto i nostri profitti".

In genere le persone erano contente con Alfa. Alcuni Manager, tuttavia, avevano espresso il desiderio di ampliare il contenuto del loro lavoro. Uno di loro descriveva il presidente come un "uomo tutto fare". Pur rispettando molto le capacità di John, diceva, "ci sono delle volte che vorrei saperne di più di ciò che sta accadendo".

OMEGA

Il Direttore Generale di Omega, Jim Rawls, non credeva poi tanto negli organigrammi. Egli si rendeva conto che la sua organizzazione operava con le stesse funzioni di Alfa, ma pensava, che in uno stabilimento cosi piccolo gli organigrammi ergessero solamente delle barriere artificiali tra specialisti che avrebbero dovuto lavorare assieme. I meno scritti non erano permessi dal momento che, diceva Jim, "l'azienda è tanto piccola da permettere alle persone di far capolino e dire a voce ciò di cui hanno bisogno". Alcuni lamentavano che si perdesse troppo tempo ad informare le persone riguardo a problemi che queste non avrebbero potuto comunque contribuire a risolvere. Come sottolineava il capo del dipartimento di ingegneria meccanica, "Jim passa troppo del suo e del mio tempo ad assicurarsi che tutti capiscano ciò che stiamo facendo e ad ascoltare suggerimenti". Un neo assunto del dipartimento di ingegneria industriale disse: "quando arrivai in Omega non avevo ben capito quale fosse il mio ruolo. Un giorno lavoravo con alcuni ingegneri meccanico ed il giorno successivo aiutavo il reparto spedizioni a disegnare alcuni cartoni per l'imballo. I primi mesi di lavoro erano stati frenetici, ma almeno avevo capito che cosa pulsava in Omega". La maggior parte delle decisioni di un qualche rilievo erano prese insieme dai manager di Omega.

PARTE 2: Il mercato

Nel 1996 la domanda di circuiti stampati cominciò a ridursi a causa dei nuovi circuiti integrati. Questi anche chips, rappresentavano il primo passo verso la micro-miniaturizzazione nell'industria elettronica. Dal momento che il Know how del processo produttivo dei chips era gelosamente custodito. Alfa ed Omega compresero immediatamente la dimensione della potenziale minaccia che ne derivava e cominciarono entrambe a cercare in maniera decisiva nuovi clienti. Nell'aprile del 1996, uno dei più grandi produttori di macchine fotocopiatrici stava cercando un'azienda a cui subappaltare la fase di assemblaggio delle unità di memoria di una nuova fotocopiatrice sperimentale. Era un contratto fra i 5 e i 7 milioni di dollari di fatturato annuo. Sia Alfa che Omega erano localizzate vicino al Produttore, entrambe avevano sottoposto un'offerta altamente competitiva per la produzione di un centinaio di prototipi. Il preventivo di Alfa risultò leggermente migliore rispetto a quello di Omega: comunque a tutte e due fu richiesto di produrre cento unità.

Il produttore di fotocopiatrici disse ad entrambe le aziende che la velocità sarebbe stata il fattore critico, perché il loro presidente si era vantato con altri produttori affermando che per Natale sarebbe stata pronta una delle nuove fotocopiatrici. Queste vanterie, con grande disappunto dei disegnatori, richiedevano che tutti i subappaltatori fossero posti sotto pressione ed iniziassero la produzione del prototipo prima che fosse completato il disegno definitivo della fotocopiatrice.