

C.K. "One" era chiaramente irritato. Da quando, tre anni prima, aveva fondato la subText, un'azienda di grafica (Computer-generated imaging, CGI) che competeva nel dinamico mercato del Sud-est asiatico, era la prima volta che doveva scusarsi con i suoi clienti. Anzi, era andato al di là delle scuse, aveva accettato di ridurre il suo onorario, pur sapendo che quello sconto non avrebbe potuto compensare il ritardo. Ammetteva di non essersi reso pienamente conto, fino ad allora, di quanto fosse rischioso – sia sul piano della reputazione, sia sul piano finanziario – non rispettare le date programmate. Non che lui o il suo team ignorassero l'importanza dell'affidabilità. Era esattamente il contrario. Le parole "immaginazione", "esperienza" e "affidabilità" ricorrevano abitualmente nelle loro promozioni, nella missione aziendale e così via. Il fatto era che l'immaginazione e l'esperienza sembravano aver determinato il loro successo fino a quel momento. Naturalmente si doveva alla sfortuna se dopo più di un anno di totale affidabilità (neanche un lavoro consegnato in ritardo), i due lavori in ritardo nel primo trimestre del 2004 erano particolarmente critici. «Erano entrambi destinati a nuovi clienti», ha dichiarato C.K., «e nessuno dei due aveva sottolineato quanto importante fosse per loro il rispetto delle date di consegna. Avremmo dovuto capirlo o scoprirlo, sono il primo a riconoscerlo. Ma è sempre più difficile con i nuovi clienti, perché se non hai alle spalle una collaborazione consolidata, non vuoi nemmeno prendere in considerazione la possibilità di essere in ritardo».

L'azienda

Dopo aver studiato informatica fino a conseguire il master presso la National University di Singapore, C.K. Ong aveva lavorato quattro anni in aziende di CGI nella città e nella zona di Los Angeles e poi aveva preso il master in Business administration a Stanford. Fu lì che i suoi compagni di corso lo soprannominarono C.K. "One", in parte per la sua passione per quel profumo e in parte perché la sua leadership naturale lo portava naturalmente a guidare tutti i gruppi in cui si trovava a lavorare. Poi, spiega, «quel soprannome mi è rimasto appiccicato addosso», anche quando rientrò a Singapore per avviare subText Studios. Mentre studiava e lavorava in California, C.K. aveva osservato che una parte piccola ma in crescita del mercato dei servizi di Computer-generated imaging consisteva nel settore pubblicitario. «Il grosso del nostro lavoro è legato all'industria cinematografica», ammetteva. «Tuttavia, negli ultimi quattro o cinque anni sono emersi due fattori importanti. In primo luogo, le agenzie pubblicitarie hanno capito che, eccetto un paio di eccezioni significative, la maggior parte

del loro output è visivamente meno suggestiva di quanto la gente è abituata a vedere al cinema. In secondo luogo, il costo di un CGI sofisticato, che un tempo rappresentava una barriera per quasi tutti i budget, sta cominciando a calare rapidamente. Ciò si deve in parte alla diminuzione dei costi di elaborazione e in parte alla maggiore disponibilità di esperti di CGI dotati di creatività». C.K. aveva deciso di tornare a Singapore sia per ragioni familiari, sia perché il mercato locale stava crescendo rapidamente e, diversamente da Hong Kong che aveva una grande industria cinematografica con un ricco indotto, a Singapore c'erano pochi concorrenti.

L'azienda aveva una struttura analoga, ma un po' più semplice, rispetto a quelle per cui C.K. aveva lavorato in California. Il nucleo centrale era costituito da tre reparti "core" che processavano in sequenza i diversi lavori: "pre-produzione", "produzione" e "post-produzione".

- La *pre-produzione* si occupava di interpretare e affinare la richiesta ricevuta dal cliente, di confrontarsi costantemente con lui per eliminare eventuali ambiguità e di ottenere un'approvazione di massima. Inoltre, la pre-produzione teneva i contatti con il cliente e stimava le risorse e la tempistica per ogni lavoro. Aveva anche la responsabilità formale per il monitoraggio del progetto nelle due fasi successive, ma in genere lo faceva solo se il cliente andava consultato nelle fasi di produzione e post-produzione. I "Supervising Artists" di ciascun reparto controllavano l'esecuzione dei progetti nel reparto di competenza.
- La *produzione* si occupava della creazione delle immagini. Poteva essere un processo complesso e dispendioso in termini di tempo, che richiedeva l'utilizzo di workstation dell'ultima generazione e di software CGI. Un buon 80% del lavoro di produzione si effettuava all'interno, ma per alcune attività si ingaggiavano altre aziende specializzate. Ciò avveniva solo per i lavori che la subText non era in grado di fare, o che avrebbe avuto difficoltà a fare. Gli appalti esterni si usavano molto raramente, e solo per incrementare la capacità, perché i relativi costi potevano ridurre drasticamente i margini.
- La *post-produzione* aveva due funzioni. La prima era integrare le sequenze di immagini sviluppate dalla produzione con altri effetti, come suono, musica, commenti fuori campo ecc. La seconda era tagliare, editare e realizzare il "prodotto" finito nel formato richiesto dal cliente.

I tre reparti impiegavano team di due persone. «È un trucco che ho imparato lavorando per un'azienda di Los Angeles».

les», spiega C.K. «Due persone che lavorano insieme potenziano il processo creativo (se si scelgono le persone giuste!) e si disciplinano a vicenda. Questa soluzione consente inoltre una certa flessibilità sia nel combinare talenti diversi, sia nell'assicurare la presenza costante di almeno un componente del team, che conosce lo stato di avanzamento di ciascun progetto». In pre-produzione operavano due team, in produzione tre, e in post-produzione due. Quando aveva tempo, lo stesso C.K. lavorava nei tre reparti "core", specialmente in pre-produzione, ma la sua presenza in ambito operativo era sempre più occasionale. Si occupava principalmente di commercializzare i servizi dell'azienda e più in generale di espandere il proprio mercato. «Sono la faccia esterna dell'azienda e il mio lavoro è anche quello di rappresentare gli operativi, in particolare quelli della produzione e della post-produzione. L'ultima cosa che desidero è che vengano disturbati in continuazione dai clienti. Cerco anche di dare una mano quando posso, specie nella parte creativa. Il problema è che, soprattutto in pre-produzione e in post-produzione, la presenza di una persona in più non sempre aiuta a fare prima il lavoro. Anzi, a volte crea confusione e rallenta i processi. Ecco perché, in pre-produzione e in post-produzione, un team si dedica sempre esclusivamente a un solo progetto. Non permettiamo mai che un team lavori contestualmente su due progetti, o che entrambi i team lavorino sullo stesso progetto. Non può funzionare perché si crea confusione. Questa regola non si applica alla produzione. Di solito (ma non sempre) il lavoro di produzione si può frammentare in modo che due dei team, o addirittura tutti e tre, ne seguano contestualmente le diverse parti. Se c'è uno stretto coordinamento tra i team, e se tutti i team sono impegnati a integrare i vari pezzi alla fine del processo, ci dovrebbe essere una relazione più o meno inversa tra il numero delle persone che lavorano su un progetto e il tempo che occorre per completarlo. In effetti, è esattamente quello che avremmo dovuto fare con il fatidico progetto "53/F". Invece, a differenza di quello che ho appena detto sulla minimizzazione dei tempi operativi, probabilmente abbiamo perso un po' di efficienza mettendo a lavorare sul progetto tre team».

«Ai team che operano nei tre reparti critici riconosciamo uno stipendio commisurato all'esperienza e un bonus annuale. Ci aspettiamo che lavorino fino al completamento del progetto. La maggior parte di noi lavora relativamente spesso almeno dieci ore al giorno. Questo impegno lavorativo è previsto nella programmazione dei tempi che facciamo per ogni fase del processo. Anche se a volte le nostre stime sono imprecise, non penso che sia questio-

ne di scarsa motivazione o di ritmi di lavoro inadeguati. Il fatto è che questo tipo di lavoro è piuttosto difficile da stimare».

Il progetto "53/F"

Il progetto "53/F", recentemente terminato (in ritardo) e consegnato al cliente (insoddisfatto), ha causato caos, confusione e recriminazioni nelle ultime due o tre settimane. Pur essendo in ritardo di soli tre giorni, aveva costretto il cliente (l'ufficio di Singapore di un'agenzia pubblicitaria americana) a rinviare una presentazione. Inoltre, la subText aveva comunicato il ritardo con soli cinque giorni di preavviso, cercando fino all'ultimo di recuperare sui tempi programmati.

Il codice completo di quello sfortunato progetto era 04/53/F. Lo 04 indicava l'anno di inizio del lavoro, il 53 era il numero di riferimento del cliente e la F era la lettera di identificazione progressiva del lavoro (all'inizio dell'anno il primo lavoro veniva designato con la lettera A, il secondo con la B e così via, proseguendo poi con le serie AA, BB ecc.) La Tabella 10.1 mostra i dati relativi a tutti i progetti iniziati nel 2004 fino a oggi (giorno lavorativo n. 58 dell'anno). La Figura 10.13 mostra il programma di lavoro per il periodo. Il progetto era stato accettato il giorno 18 e sembrava relativamente semplice, anche se non c'erano dubbi sul fatto che avrebbe richiesto una fase di produzione piuttosto lunga. Era chiaro anche che i tempi sarebbero stati molto stretti. C'erano a disposizione 32 giorni lavorativi per finire un lavoro stimato in 30.

«Avevamo negoziato due o tre settimane per ottenere questo lavoro, ed eravamo felicissimi di esserci riusciti. Era importante per noi perché il cliente, che aveva un piccolo ufficio di rappresentanza a Singapore, lavorava in tutto il mondo. Lo consideravamo un trampolino per accedere a un grosso business nel futuro. Con il senno di poi devo dire che abbiamo sottovalutato l'incremento di complessità dovuto al fatto di mettere contemporaneamente tre team al lavoro nella fase di produzione. Ok, non era un progetto facile di CGI, ma probabilmente avremmo rispettato i tempi se avessimo organizzato meglio la fase di CGI. Il vero colpo di sfortuna sta nel fatto che, nel tentativo di chiudere in tempo il progetto 53/F non abbiamo rispettato la consegna del progetto 54/D, l'unico di quest'anno che ci avrebbe portato un nuovo cliente» (C.K. Ong).

Quel lavoro si era dimostrato difficile fin dall'inizio. La fase di pre-produzione era durata più del previsto, anche perché il team creativo del cliente era cambiato poco prima che subText iniziasse a lavorare sul progetto. Ma il problema principale era il CGI. Oltre all'intrinseca difficoltà

Progetto (04)	Giorno	Tempo totale stimato	Tempo effettivo totale	Scadenza prevista	Consegna effettiva	Pre-produzione		Produzione		Post-produzione	
						Stima	Dato effettivo	Stima	Dato effettivo	Stima	Dato effettivo
06/A	-4	29	30	40	34	6	8	11	10	12	12
11/B	-4	22	24	42	31	4	5,5	7	7,5	11	11
04/C	2	31	30,5	43	40	9	9,5	12	13	10	9
54/D	5	28	34	55	58	10	12	12	17	6	5
31/E	15	34	25	68	57	10	11	12	14	12	-
53/F	18	32	49	50	53	6	10	18	28	8	11
24/G	25	26	20	70	-	9	11	9	9	8	-
22/H	29	32	26	70	-	10	12	14	14	8	-
22/I	33	30	11	75	-	10	11	12	-	8	-
09/J	41	36	14	81	-	12	14	14	-	10	-
20/K	49	40	-	89	-	12	-	14	-	14	-

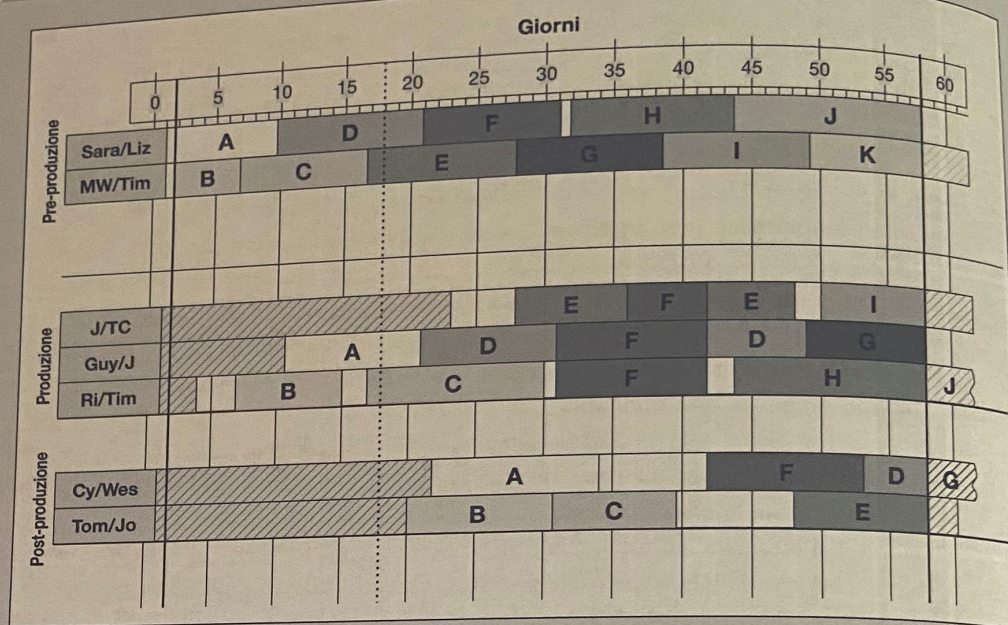
Tabella 10.1

subText Studios
Singapore: dati di
pianificazione dal giorno
2 al giorno 58 del 2004.

CASO DI STUDIO subText Studios, Singapore (segue)

Figura 10.13

subText Studios
Singapore: programma
effettivo dal giorno 2 al
giorno 58 del 2004.



del compito, risultava problematico suddividerlo in "pacchetti" separati che potevano essere coordinati dai due team dedicati al progetto. Ma soprattutto, nel giro di due o tre giorni dall'inizio del lavoro di produzione si era capito che occorreva l'aiuto di un altro studio per alcuni effetti speciali. Anche se l'altro studio era abituato a operare con un preavviso brevissimo, in quel momento era oberato di lavoro. Alla fine l'aiuto arrivò da uno studio specializzato di Hong Kong. "Il ritardo nel reperimento del subappaltatore era chiaramente un problema, ma solo a metà della fase di produzione che ci siamo resi conto della difficoltà insita nel progetto 53/F. In quella fase abbiamo messo in campo tutte le nostre risorse di produzione per rispettare i termini. Ciò nonostante, non ce l'abbiamo fatta. La decisione di dedicare tutti e tre i team al progetto 53/F non è stata facile, perché sapevamo che avrebbe potuto incidere negativamente su altri progetti e creare maggiori problemi di coordinamento. Tuttavia, quando accetto dei lavori di produzione mi impegno a fare tutto il possibile per passare il lavoro alla post-produzione alla data concordata. Non abbiamo rispettato la scadenza, ma non si può dire che non

ci abbiamo dedicato tutte le nostre risorse e che non sia un lavoro brillante dal punto di vista tecnico; lo ammette anche il cliente" ("TC" Ashwan, Supervising CGI Artist, reparto produzione).

«Non lo faremo mai più»

«Non lo faremo mai più», ha dichiarato C.K. ai team delle funzioni principali quando si sono riuniti per scoprire che cos'era andato storto. «Abbiamo assolutamente bisogno di un approccio più professionale al monitoraggio delle nostre attività. Non ha senso che dica a tutti i potenziali clienti quanto siamo bravi, se poi li deludiamo. Il problema è che non voglio promuovere una cultura di 'comando e controllo' nella nostra azienda. Tutti i nostri dipendenti devono sentirsi liberi di esplorare opzioni apparentemente assurde, che potrebbero portare a qualcosa di veramente speciale. Non siamo in una fabbrica. Ma dobbiamo diventare più bravi nelle stime, in modo da avere un'idea più precisa di quanto tempo richiederà effettivamente ogni progetto. Dopodiché, ognuno dei reparti principali può essere responsabile della propria pianificazione».

DOMANDE

- 1 Quali problemi di sono verificati nella gestione del progetto 53/F? Come l'azienda potrebbe evitare che si verifichino in futuro?
- 2 Che cosa suggerite per migliorare le procedure di pianificazione e controllo?