

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Alessio Gnecco

Ingegnere Navale e Meccanico – Università di Genova, 1987

Libero professionista, socio AIPAM dal Maggio 2007

_____ √ _____

PREMESSA

In campo navale i progetti sono nella stragrande maggioranza a commessa e realizzati in impianti che secondo la classificazione di Garetti, Brandolese (1988, Politecnico di Milano) *costruiscono prodotti già venduti*.

La commessa inoltre inizia e finisce con la realizzazione di una produzione unitaria.

La gestione della commessa riveste quindi un'importanza fondamentale nell'attività professionale dell'ingegnere navale ed è un tipo di esperienza avente caratteristiche proprie, ovviamente diverse dalla gestione di una produzione in serie o dall'attività di routine.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



LE FASI PRINCIPALI DI UNA COMMESSA

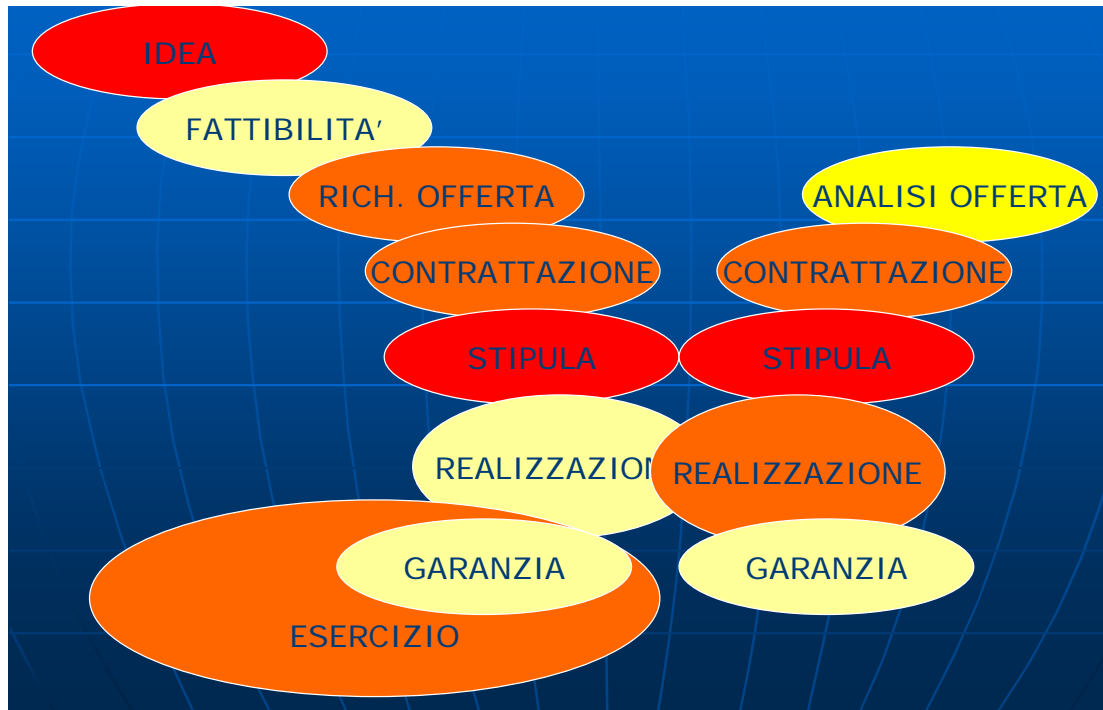
In estrema sintesi, il progetto che darà luogo alla commessa vera e propria si articolerà in alcune fasi principali:

- Idea
- Studio di fattibilità
- Richiesta ed analisi dell'offerta
- Contrattazione
- Stipula
- Realizzazione
- Esercizio (con la particolare sotto-categoria della garanzia).

La figura seguente propone una rappresentazione grafica delle stesse fasi, ponendo a sinistra la loro sequenza dal lato del Committente (l'Armatore) ed a destra quelle che interessano l'altra figura fondamentale del processo: l'Esecutore (il Cantiere).

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



L'importanza all'interno dell'azienda delle figure che normalmente seguono le varie fasi è identificata da colori diversi, dal più importante (l'Amministratore Delegato, il Presidente, l'Armatore) in colore rosso, a scendere all'arancio dei livelli dirigenziali inferiori, al giallo dei quadri medio-bassi al giallo chiaro delle figure che hanno funzionalmente la minore influenza all'interno dell'azienda, quali ad esempio consulenti e tecnici esterni.

Non si deve pensare che le difficoltà nella gestione di un progetto complesso come una commessa navale derivino solo da reali problemi tecnici o contrattuali.

Spesso la difficoltà di comunicazione fra i partecipanti riveste un ruolo altrettanto importante e tale difficoltà è tanto più grande quanto sono più grandi le differenze fra i gestori di fasi contigue.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



In questi casi, infatti, le notevoli diversità culturali, di back-ground professionale e di aspirazioni, possono portare ad incomprensioni a volte più forti all'interno della stessa azienda che fra persone alle quali vengono attribuiti incarichi simili, sia pure in aziende diverse.

Ad esempio, nel corso della Contrattazione fra Cantiere e Committente, i soggetti che all'interno dalle due parti ne seguono lo svolgimento, parlano la stessa lingua e fra di loro possono capirsi con una certa facilità.

Al contrario, coloro i quali elaborano lo Studio di Fattibilità, spesso hanno difficoltà a rapportarsi in modo efficace con il top-management della compagnia armatrice che ha partorito l'idea iniziale.

Un metodo per stemperare queste differenze è dato dall'utilizzo dei "Project Managers" o capi commessa, spesso giovani ingegneri che non solo hanno il compito di assimilare le informazioni per poi distribuirle nei modi e tempi ritenuti più opportuni, ma che diventano anche la memoria storica del progetto.

E' bene quindi che un buon Project Manager sia di livello intermedio, per avere la possibilità di rapportarsi con gli altri soggetti senza eccessive differenze.

Si consideri inoltre che i Project Managers di Armatore e Cantiere hanno spesso la stessa base culturale e di conseguenza lo stesso modo di lavorare e possono intendersi fra loro con maggiore facilità, riducendo per lo meno i problemi di comunicazione.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



L'IDEA

Qualcuno, generalmente al più alto livello decisionale, elabora un'Idea o esprime un desiderio:

- Voglio fare bella figura a Portofino
- Voglio trasportare 1.000.000 di tonnellate di carbone all'anno dal Sudamerica all'Europa
- Voglio proiettare la potenza militare del mio paese in aree lontane
- Voglio continuare il mio esistente contratto di noleggio.

Più o meno inconsapevolmente, chi ha avuto l'Idea la trasformerà in una "Immagine" della stessa:

- Devo avere una barca più lunga del mio vicino di pontile
- Devo acquisire una bulk-carrier da 130.000 t
- E' necessario che la Marina Militare disponga di una portaerei
- Devo andare in cantiere per fare manutenzione.



La realizzazione finale, però, avrà probabilità di successo tanto maggiori quanto più la vera e propria Idea e non la sua immagine sarà mantenuta al centro dell'attenzione.

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Trasportare 1.000.000 di tonnellate di carbone all'anno può essere fatto non solo con una bulk-carrier da 130.000 t, ma anche con due da 75.000 t, a Portofino si può essere invidiati non solo avendo una barca più lunga, ma anche avendone una che, pur essendo più piccola, è stata costruita da un cantiere più prestigioso.

La scelta fra una possibilità e l'altra pone alcune serie limitazioni alle analisi successive, rischiando di privare della necessaria indipendenza la fase seguente, lo "Studio di Fattibilità".

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



LO STUDIO DI FATTIBILITA'

Per capire se l'idea iniziale ha una qualche ragionevole possibilità di trasformarsi in qualcosa di più concreto, dovrà essere preparato uno "Studio di fattibilità".

Lo Studio di Fattibilità può consistere tanto nello sfogliare riviste specializzate che essere un complesso documento tecnico elaborato *ad hoc*, ma in ogni caso sarà un'analisi, più o meno consapevole, che cercherà di esaminare l'idea, determinando quindi:

- alcune caratteristiche tecniche principali
- gli standard di esecuzione richiesti
- una stima di massima valutando un costo previsto di realizzazione/acquisizione
- una comparazione di costi e benefici nonché, in alcuni casi, un "business plan".

Di fatto, per mancanza di tempo e/o di risorse sufficientemente preparate, lo Studio di Fattibilità sarà spesso seguito da enti/persone con una responsabilità funzionale all'interno dell'azienda bassa o addirittura nulla, soprattutto se realizzato da società o tecnici esterni.

Tale tendenza deve essere efficacemente contrastata, ed il top management deve intervenire costruttivamente durante lo sviluppo dello Studio di Fattibilità e coloro i quali lo realizzano devono non solo essere adeguatamente stimolati e responsabilizzati, ma devono anche capire chiaramente se stiano veramente sviluppando l'Idea originale o se stiano invece lavorando alla sua Immagine.

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Qualora non venissero adottate queste precauzioni, si rischia di generare una fonte di errori che inevitabilmente si ripercuoterà nello sviluppo successivo.

Una volta che lo Studio di Fattibilità abbia dimostrato la possibilità tecnica di realizzare l'idea ed un positivo rapporto costi/benefici, si dovrà cercare qualcuno che possa realizzare ciò che si era immaginato e che ora comincia ad avere una sua prima forma preliminare.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



LA RICHIESTA DI OFFERTA

Alcune parti dello Studio di Fattibilità, integrate da altre informazioni di carattere tecnico basate sull'esperienza del possibile Committente e, a volte, da alcune indicazioni preliminari di carattere contrattuale, diventeranno una specifica preliminare che verrà inviata a vari possibili realizzatori del progetto, vale a dire a vari cantieri, come una richiesta di offerta per la realizzazione di quanto ideato.

I cantieri saranno, spesso, pre-qualificati sulla scorta di alcuni criteri ritenuti importanti: esperienza sul tipo di unità da realizzare, precedenti commesse completate con esiti soddisfacenti, localizzazione, etc.

I preventivisti del cantiere analizzeranno la specifica preliminare, ed interagendo con il possibile Committente faranno un'analisi delle risorse disponibili ed elaboreranno una valutazione economica, che si tramuterà nell'offerta al Committente.

Mentre però in questa fase il livello manageriale coinvolto dal Committente sarà di solito medio-alto, il Cantiere, abituato a ricevere molte richieste di offerta, alcune senza nessun seguito, altre non acquisite perché conquistate da altri, generalmente non coinvolgerà risorse di importanza paragonabile, demandando l'esame della richiesta di offerta a preventivisti posti ad un livello decisionale relativamente basso.

Sulla base delle diverse offerte ottenute verrà fatta dal Committente la scelta del Cantiere che si aggiudicherà la Commessa.

Difficilmente la scelta sarà fatta su basi diverse da quelle economiche, poiché avendo effettuato a priori una pre-qualifica dei possibili

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Cantieri, si sono già preliminarmente scelti offerenti per quanto possibile tecnicamente omogenei e ritenuti capaci di realizzare quanto voluto.

Una volta che si sia individuato il candidato più appetibile, inizierà la fase di Contrattazione.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



CONTRATTAZIONE

Per la prima volta dallo sbocciare dell'Idea, durante la Contrattazione il coinvolgimento del livello decisionale dei due partners sarà paragonabile: entrambi in questa fase coinvolgeranno risorse di livello medio-alto.

Nella fase di Contrattazione saranno sviscerati al meglio possibile gli aspetti tecnici della specifica preliminare di offerta, verrà discusso il prezzo previsto per la realizzazione, verranno stese le prime tracce di contratto, che poi si svilupperanno nel contratto definitivo.

Le varie bozze di contratto, sempre più elaborate e dettagliate, individueranno ad esempio non solo il prezzo, ma anche i termini di pagamento, i tempi, le penali, i mezzi di risoluzione delle controversie e la gestione delle modifiche.

I documenti tecnici scambiati fra le parti diverranno la specifica tecnica contrattuale, che spesso includerà copia di regolamenti e note di riferimento, disegni preliminari, più in generale tutto quanto le parti riterranno necessario e sufficiente a descrivere compiutamente il progetto allo stadio di sviluppo nel quale in buona fede si è giunti in quel momento.

Sembra ovvio menzionarlo, ma la mancanza di buona fede in questa fase costituirà nel seguito fonte di difficoltà per entrambe le parti, anche per quella che scientemente avesse deciso di non divulgare alcune informazioni.

Sembrerebbe quindi tutto relativamente chiaro e lineare, ma non è così del tutto.

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Esistono infatti alcuni aspetti che rimangono esclusiva pertinenza di una delle due parti e non diventano patrimonio comune.

Il Committente manterrà come parte del proprio bagaglio di conoscenze, ad esempio, lo studio di fattibilità completo, la stima di massima, la propria valutazione di costi e benefici.

Il Cantiere, dall'altra parte, avrà studiato la specifica con maggiore attenzione e con l'utilizzo di specialisti, avrà deciso quali risorse destinare alla Commessa ed avrà elaborato una sua indipendente valutazione di costi e benefici.

Queste diverse conoscenze, non messe in comune per abitudine, per inadeguatezza o per esplicita necessità di riservatezza, costituiranno tutte possibili fonti di errori, malintesi o contrasti.

Saranno tutte "scheletri negli armadi".

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



STIPULA

La fase di contrattazione è terminata: le più alte risorse di Committente e Cantiere stipulano l'accordo, fissando le regole del gioco con il contratto e determinando le caratteristiche del progetto.

Da questo momento in poi le due parti sanno di essere vincolate da un legame regolato da secoli di precedenti e sanno che verrà corrisposto un compenso a fronte di un prodotto realizzato.

Molte delle azioni successive saranno obbligate ed i contrasti saranno risolti con una serie di strumenti complessi e costosi.

Meglio quindi non sbagliare e ricordare che un contratto non dovrebbe comprendere solo le informazioni che si considerano normalmente comprese in esso (prezzi, tempi etc.), ma includere anche alcuni aspetti a mio avviso altrettanto importanti ma non così immediatamente evidenti:

- si dovranno evitare duplicazioni fra documenti diversi ed all'interno dello stesso documento: ad esempio, le caratteristiche tecniche di massima dovranno essere menzionate solo nella specifica contrattuale e non nel contratto, la definizione di cosa vada a comporre la portata dovrà essere chiarita in un solo capitolo della specifica e non più ripetuto. Ogni duplicazione costituisce un possibile malinteso o, peggio, un errore.
- In sede di stipula si dovrà definire chiaramente quale è il valore delle informazioni scambiate durante le fasi precedenti e che, talvolta, possono essere fra loro contraddittorie.

UNIVERSITA' DI GENOVA – DINAEL

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



- Nel contratto si dovrà menzionare la priorità della documentazione, in modo da definire con chiarezza quale sia l'informazione avente importanza prevalente in caso di contraddizioni.
- Dovrà essere spesso definita una lista dei possibili Fornitori ed eventuali procedure di preferenza.
- Dovranno essere individuati i tempi di consegna da parte del Cantiere (ad esempio disegni sottoposti ad approvazione, monografie di macchinari) e da parte dell'Armatore (approvazione disegni, consegna di eventuale materiale di propria fornitura).
- Sarebbe bene, ma ciò è piuttosto raro, che venissero chiaramente definite le procedure per la trasmissione delle informazioni ed individuati i referenti all'interno delle due organizzazioni.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



REALIZZAZIONE

Nella fase di realizzazione il coinvolgimento del Committente diminuirà, per scendere a livelli manageriali normalmente bassi: spesso viene lasciato in Cantiere un solo ispettore, a volte un consulente esterno alla struttura aziendale del Committente e solo occasionalmente un manager di più alto livello si recherà sul posto per seguire la realizzazione.

Contemporaneamente, al contrario, Il Cantiere intensificherà gli sforzi, coinvolgendo tutte le risorse destinate alla realizzazione del progetto fino al loro più alto livello.

A seguito dell'attività del Cantiere, la specifica contrattuale verrà messa in pratica seguendo i dettami del contratto e si arriverà quindi alla consegna, a partire dalla quale inizierà il periodo di esercizio.

La realizzazione seguirà la strada tracciata da contratto e specifica contrattuale utilizzando gli strumenti industriali disponibili, ma vi saranno alcune fasi peculiari che vale la pena di esaminare un po' più nel dettaglio.

Kick-off meeting

E' uso, ed è consigliabile farlo, organizzare una riunione nella quale venga dato il "kick-off" o "calcio d'inizio" al progetto.

In questa occasione, gli operativi che dovranno realizzare la Commessa dovranno incontrarsi e verificare se le informazioni trasmesse loro dai colleghi che li hanno preceduti sono esaurienti e, soprattutto, omogenee fra le due parti.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Persone che normalmente non si conoscevano fino al giorno prima e che da quel momento in poi si troveranno a trascorrere più tempo insieme che con le rispettive famiglie dovranno incontrarsi, se possibile trovare un comune modo di operare e comunque organizzare le successive attività.

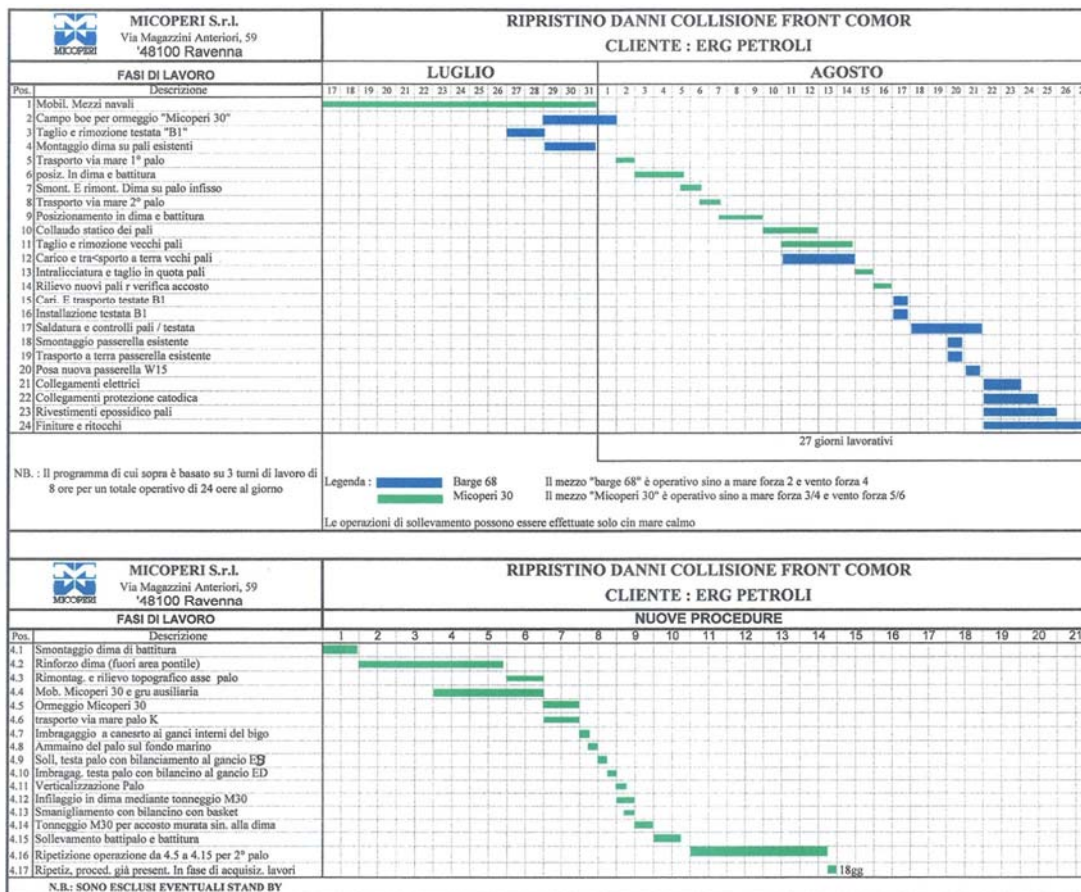
Il Programma

Nel corso del kick-off meeting dovrebbe venire presentato dal Cantiere e discusso con l'Armatore il programma temporale della commessa, che individui la cosiddette "milestones", eventi di particolare importanza, per i quali ritardi di effettuazione possono diventare ritardi nel completamento della Commessa nel suo insieme.

La preparazione di un programma temporale, di solito nella forma di un diagramma di Gantt più o meno articolato, è estremamente difficile e risente anche delle rivalità e riserve mentali sempre presenti all'interno di una organizzazione complessa come quella di un Cantiere navale.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Fonte: L.Beraldo

Un esempio di un diagramma di Gantt

Non sono infrequenti i casi di diagrammi di Gantt che dimostrano inequivocabilmente l'impossibilità di realizzare una determinata commessa nei tempi previsti.

Tale consapevolezza porta da una parte a sminuirne il valore e dall'altra, al fine di soddisfare le richieste dell'Armatore Committente, ad elaborarne altri "edulcorati" quando non chiaramente falsi, che costituiscono ovviamente una ulteriore fonte di possibili contrasti.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Riunioni di Commessa

Nel corso della realizzazione sarà bene che le parti si incontrino con regolarità, in modo da verificare quale sia l'andamento della Commessa.

Purtroppo, la scarsa abitudine al lavoro di gruppo porta a ritenere la Riunione di Commessa come una noiosa perdita di tempo, nella quale ciascuno dice solo quello che è costretto a divulgare, con abbondante contorno di imprecisioni, quando non di bugie. Altre culture, come ad esempio quelle nordiche, sono completamente diverse e questo differente approccio può portare a conseguenze disastrose.

Un mezzo per cercare di fissare i ricordi delle Riunioni di Commessa e responsabilizzare adeguatamente i partecipanti è quello di redigere immediatamente dei verbali di riunione ("Minute of Meeting"), che devono essere controfirmati dai partecipanti e distribuiti al termine della riunione stessa.

Sono personalmente contrario all'uso di redigere una Minute of Meeting successivamente alla riunione, ad esempio anche solo per darvi una veste graficamente più gradevole trascrivendola al computer e distribuendola quindi nei giorni seguenti.

Molto meglio, a mio avviso, prendere nota di quanto discusso il più chiaramente possibile durante la riunione stessa, per sfruttare l'immediatezza del momento e, soprattutto, per evitare di dover sottostare alle interpretazioni e riserve di altri soggetti non partecipanti alla riunione ma aventi maggiore potere.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Le riunioni di Commessa devono poter decidere: se coloro i quali vi partecipano non sono adeguati per impreparazione, mancanza di risorse o altro, vuol dire che non sono i soggetti adatti a parteciparvi.

Se vi è qualcuno all'interno delle due diverse organizzazioni che ha il potere di cambiare quanto deciso nella riunione, allora è questi che deve partecipare alla riunione stessa, o delegare adeguatamente i poteri necessari.

Ovviamente, ciascun partecipante deve avere ben presenti quali sono i propri limiti: non c'è nulla di male ad ammettere di aver bisogno di chiedere informazioni ad altri o di non avere il potere di compiere determinate scelte: molto meglio che fare finta di prendere decisioni che poi si dimostreranno sbagliate o che verranno disattese.

Gestione delle modifiche e delle variazioni contrattuali.

Inevitabilmente, nel corso della realizzazione verrà il momento nel quale si dovranno affrontare modifiche rispetto a quanto previsto nella documentazione contrattuale. Molte di queste modifiche saranno generate dagli "scheletri nell'armadio" precedentemente menzionati.

Contrariamente a quanto si possa pensare, nonostante le modifiche generino spesso introiti extra per il Cantiere, non sono usualmente accettate di buon grado da quest'ultimo, tanto meno quanto più il Cantiere è efficiente.

Tali modifiche possono essere generate da più cause e le conseguenze possono essere completamente diverse. Vediamo alcuni casi tipici.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



L'ignoranza

Nella preparazione di una specifica di base a partire da uno studio di fattibilità, per quanto tutte le analisi siano state sviluppate coscienziosamente, con la sufficiente capacità tecnica ed in buona fede, è inevitabile il permanere di zone grigie che non si è potuto sviluppare a fondo e si rimane quindi ignoranti in proposito.

Un Committente accorto avrà cercato di prevedere risorse sufficienti per poter affrontare tali evenienze e, in taluni casi, di inserire nelle specifiche o nei contratti le frasi usuali del tipo: "tutto quello che dovrà essere fatto per costruire quanto da me chiesto dovrà essere effettuato senza dare luogo ad alcuna variazione di costo o ritardo di consegna".

Imposizioni di questi genere sono frequenti nelle specifiche e contratti navali, ma più se ne notano e più si deve concludere che la preparazione della Commessa da parte del Committente è stata imprecisa ed inadeguata. Sicuramente il Cantiere, in questi casi, porrà delle esclusioni o metterà da parte delle riserve, più o meno arbitrarie.

L'errore

L'errore fa parte dell'agire umano.

In tali casi, tanto vale affrontarlo al più presto e nel modo più aperto possibile. Se fino a quel momento i rapporti fra le parti sono stati improntati, come è auspicabile, a correttezza reciproca, spesso la soluzione verrà trovata assieme, riducendo quindi l'impatto sulla Commessa nel suo complesso.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Il cambio di idea

Male tipico di alcuni Committenti, deve essere contrastato con tutte le forze dai tecnici.

Il cambio di idea, sembra incredibile ma a volte avviene, genera confusione, porta a conseguenze non prevedibili e difficilmente valutabili, e ciò da entrambe le parti.



Un esempio delle conseguenze di un "cambio di idea": su questa nave l'Armatore concluse direttamente le trattative per l'acquisto del motore principale e il Cantiere non fu sufficientemente informato delle variazioni. Il risultato è che il primo pistone verso prora non può essere smontato per la presenza di impianti transitanti sopra di esso.

Il semplice "cambio di idea" non dovrebbe esistere. Qualora tanto fosse dovuto al cambiamento di alcune circostanze al contorno, tanto dovrebbe certamente essere spiegato ai responsabili della gestione

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



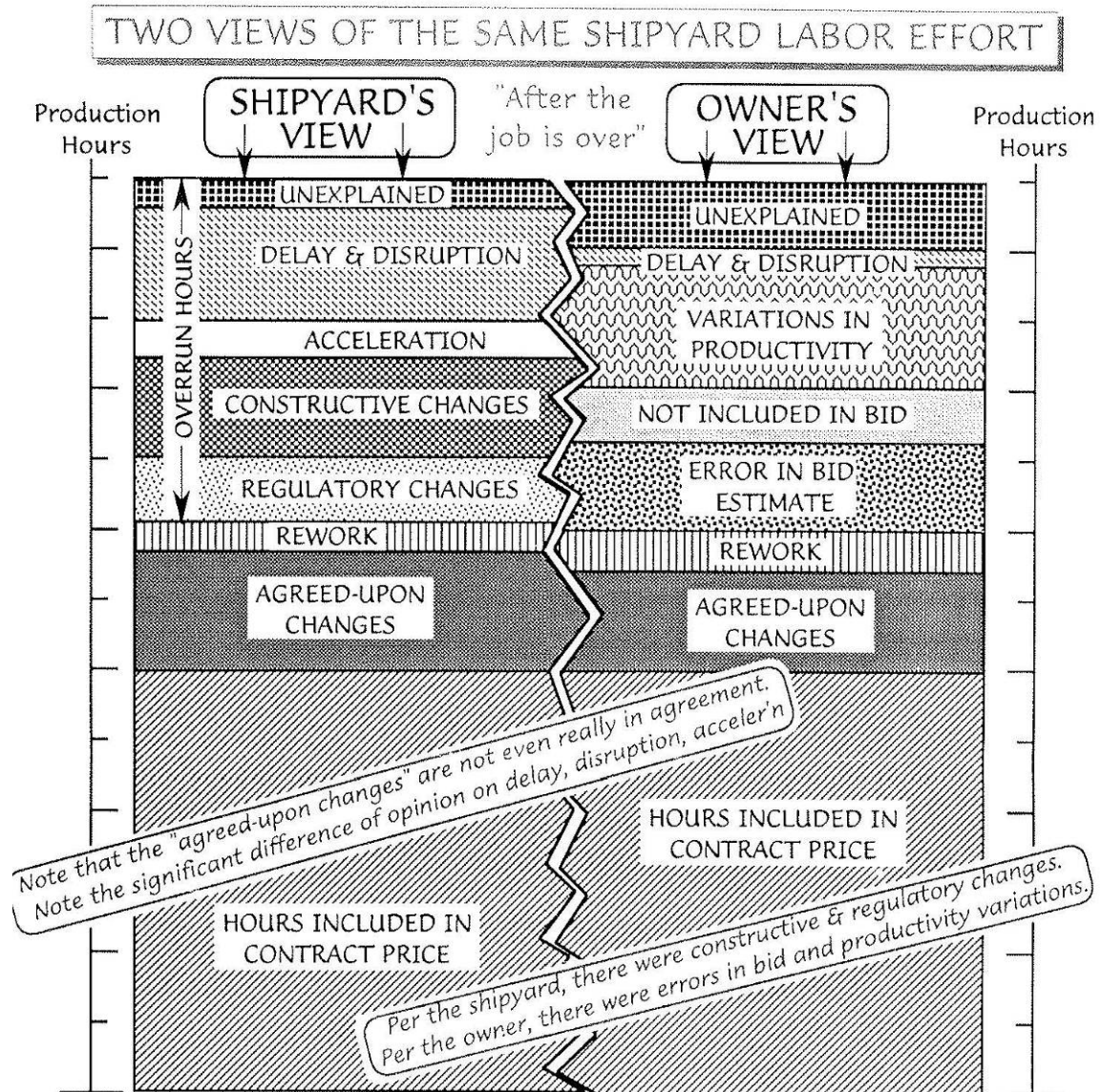
della Commessa, in particolare al proprio Project Manager, al fine di ridurre al minimo l'area di incertezza e trovare soluzioni il più possibile ragionevoli. Ritengo, ma tanto sconfinando nell'ambito dei sogni, che in tali evenienze anche il Project Manager del Cantiere dovrebbe essere coinvolto in modo aperto.

Quale che sia stata l'origine del cambiamento, l'impatto in termini di costi e tempi sulla realizzazione della Commessa dovrà essere valutato e si dovrà trovare un accordo fra le parti.

Entrano in gioco in questo momento impostazioni completamente diverse fra Armatore e Cantiere, brillantemente esemplificate dal prof. Kenneth W. Fisher nella tabella seguente, elaborata in funzione della valutazione delle ore necessarie a realizzare una modifica, ma altrettanto valida anche quando ci si riferisca ai costi.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Fonte: Kenneth W. Fisher
Fundamentals of Contract & Change Management for Ship Construction, Repair & Design
Royal Institution of Naval Architects, 1997

La discussione delle modifiche è, ad avviso dello scrivente, uno degli aspetti più intriganti e faticosi della gestione di una commessa, poiché coinvolge aspetti tecnici, economici, organizzativi ed addirittura psicologici.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Le soluzioni possono essere estremamente diverse e si può andare dal “baratto” alla completa riedizione del programma dei lavori, con variazioni economiche anche notevoli.

Unico elemento che a mio avviso dovrebbe essere mantenuto in tutti i casi è che la modifica deve essere esaminata, discussa e concordata. Posticiparla al termine della Commessa rischia solo di fare incancrenire la situazione.

Gestione delle consegne

In questa voce si includono tutte le consegne parziali che precedono la consegna finale della Commessa completa.

Sono consegne parziali ad esempio gli invii di disegni in approvazione, le successive risposte con le note di approvazione, la distribuzione di monografie di installazione, la comunicazione di informazioni a riguardo delle forniture amatoriali e la loro effettiva consegna in Cantiere.

Più che una fonte di extra dal punto di vista economico, le consegne parziali hanno molto spesso un forte impatto contrattuale sul programma temporale di realizzazione della Commessa e quindi sulla data di consegna finale.

Imprevisti

Se fossero prevedibili, non sarebbero imprevisti. In ogni caso, esistono e solo l’esperienza e la prudenza possono ridurre le conseguenze.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



ESERCIZIO

Superati tutti gli scogli della Realizzazione, la Commessa sarà portata a compimento e, nel nostro caso, la nave consegnata.

Esisterà un primo breve periodo dell'esercizio, nel quale, oltre all'inizio dell'utilizzo della nave acquisita, varranno le regole della garanzia.

Nella gestione della garanzia, tanto il Cantiere che il Committente (ormai Armatore a tutti gli effetti) impiegheranno risorse di livello simile, generalmente basso. Mentre però il Cantiere cercherà di non utilizzare mai risorse di livello più alto e tenterà di "dimenticare" la nave in garanzia, l'Armatore spesso metterà sotto pressione chi la segue, richiedendo una speciale attenzione da parte del management ad alto livello, per verificare che "il nuovo giocattolo" corrisponda alle aspettative.

Particolarmente significativa, in questa fase, sarà ancora una volta la corrispondenza della realizzazione con l'Idea e non con la sua immagine.

Finito il periodo di garanzia, inizierà il vero e proprio esercizio, nel corso del quale management a livello alto confronterà i risultati con dati storico-statistici, mentre l'altissimo livello confronterà il risultato con l'Idea. Qualora questi confronti siano soddisfacenti, dal punto di vista del Committente il progetto-commessa sarà stato un successo.

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



CONCLUSIONI

Queste note hanno avuto il solo obiettivo di evidenziare alcuni degli aspetti di una delle attività a mio avviso più affascinanti della professione dell'ingegnere e, in particolare, di un ingegnere navale: la gestione di una commessa complessa.

Gran parte delle idee poste all'attenzione del lettore sono scaturite da esperienze personali, quindi tanto reali quanto parziali. Non ho quindi alcuna pretesa di fornire strumenti validi per tutti ed in tutti i casi.

Ritengo comunque che chi ha già affrontato determinate evenienze abbia il dovere di esporle a chi non ne abbia ancora avuto la possibilità, ad esempio perché ancora studente.

Nessuno può sostituirsi all'esperienza personale (traduzione: impedire dolorose nasate), ma se grazie al fatto di parlarne assieme si avesse la possibilità di migliorare ancora il metodo di lavoro dei colleghi che si incontrano nel corso della propria attività professionale, tanto renderebbe non solo anche la nostra vita più semplice, ma darebbe quella maggiore consapevolezza e soddisfazione personale che non sempre è fornita dalla carriera e dal reddito.

Un ultimo suggerimento per chi si trovasse coinvolto in un progetto complesso e, soprattutto, nella preparazione di una specifica:

COPIATE! (ma fatelo bene!).



Alessio Gnecco

20 Maggio 2010

LA GESTIONE DELLA COMMESSA



Bibliografia:

La bibliografia sul Project Management è enorme e basta una breve ricerca su internet per ottenere decine di titoli.

Mi limito a suggerire quelli citati nel testo e che hanno costituito parte della mia formazione professionale:

- Armando Corso – Metodi di Conduzione Aziendale – Università di Genova, Facoltà di Ingegneria
- Kenneth W. Fisher – Fundamentals of Contract & Change Management for Ship Construction, Repair & Design – Royal Institution of Naval Architects, 1997