

Semplicità e metodo per la gestione dei progetti di Innovazione

L'esperienza Indesit Company

ANNIBALE FRANCESCO IANNICE, GIANCARLO MATTIONI

In questo articolo è illustrato, anche attraverso un'esperienza di successo, un approccio manageriale "snello" alla gestione dei progetti di sviluppo di nuovi prodotti: il Visible Planning, metodo incentrato sullo sviluppo degli aspetti organizzativi e relazionali nell'impresa (comunicazione, knowledge transfer, cooperazione, interfunzionalità, ...). Tale metodologia risulta particolarmente adatta alla conduzione di progetti complessi, caratterizzati da un elevato contenuto innovativo, in organizzazioni aziendali evolute. L'approccio è teso a garantire, al tempo stesso, efficacia dei progetti, riduzione del Time To Market, uso efficiente delle risorse e soprattutto quello "sviluppo organizzativo" sempre più necessario per competere nel mercato attuale.

Il contesto di riferimento

La diversificazione dei bisogni dei clienti, la competizione sempre più accesa e la continua evoluzione delle tecnologie comportano la necessità, per le imprese, di ampliare e rinnovare continuamente la gamma dei loro prodotti. È, dunque, determinante, per il successo aziendale, riuscire a ridurre il lead time di sviluppo, detto anche time to market, vale a dire l'intervallo di tempo che intercorre tra la generazione dell'idea di prodotto e la sua effettiva disponibilità commerciale.

Al tempo stesso, la minimizzazione del time to market non si traduce automaticamente in una maggiore probabilità di successo del nuovo prodotto, in quanto può determinare un'erronea specificazione del concept di prodotto o un suo non efficace posizionamento. Analogamente si può pensare di ridurre i tempi di sviluppo di un nuovo prodotto assegnando al progetto un numero maggiore di risorse, aumentandone conseguentemente i relativi costi.

Da qui la necessità, per le imprese, di interpretare lo sviluppo di nuovi prodotti come un processo il più possibile integrato, fondato sul contributo di tutte le funzioni aziendali (R&D, Marketing, Industrializzazione, Produzione, Acquisti, ecc.). La letteratura sui nuovi prodotti ha sottolineato come la cooperazione tra le diverse aree funzionali, con particolare riferimento all'R&D e al Marketing, sia uno dei principali fattori critici di successo. Numerosi ricercatori, infatti, hanno enfatizzato la necessità di uno scambio articolato e continuo, esaminando i legami di questo con le performance di prodotto.

Nonostante la ricerca e l'esperienza suggeriscano come cooperazione e comunicazione siano legate fortemente al successo del processo di sviluppo prodotto, nella pratica aziendale sono spesso evidenti i numerosi ostacoli intra-organizzativi alla loro realizzazione: differenze nella cultura dei gruppi, nei ruoli, nell'orientamento burocratico, separazione fisica tra le funzioni, ecc.

(*) A.F. Iannice è attualmente impegnato, insieme alla JMAC, società giapponese leader nella consulenza di direzione, in progetti di innovazione in numerose aziende nazionali e multinazionali.

G. Mattioni è Responsabile Qualità Prodotto Cooking in Indesit Company.



	Produzione	"Knowledge worker"
<i>Perdite e scarti</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Giacenze inutilizzate ● Difetti e riparazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemi irrisolti ● Attività non a valore ● Rischi non gestiti ● Problemi relazionali
<i>Automazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Linea di produzione ● Robot 	● Atteggiamento autonomo nella risoluzione dei problemi
<i>Miglioramento continuo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema suggerimenti ● Ciclo "Plan Do Check Act" 	● Crescita continua di tutte le risorse
<i>Scambio di informazioni</i>	KANBAN	Visible Planning
<i>Controllo avanzamento</i>	Controllo Visivo	

Figura 1 - Just in Time per operatori di produzione e knowledge worker.

Perché il Visible Planning per la gestione dei progetti di sviluppo

In questo contesto, dunque, in cui spesso le componenti relazionali e comportamentali sembrano essere prevalenti rispetto alle problematiche tecniche e specialistiche, il Visible Planning si propone come metodologia efficace per gestire progetti di sviluppo, in particolare progetti complessi in realtà industriali evolute, in quanto in grado di coniugare aspetti e strumenti tipici del project management a strumenti e azioni cosiddetti di tipo "soft", ovvero che agiscono sulla dimensione relazionale dell'organizzazione.

Da questo punto di vista il Visible Planning si configura, infatti, come un vero e proprio "programma di sviluppo organizzativo", oltre che come strumento di gestione operativa dei progetti, in quanto consente di:

- Lavorare direttamente sui meccanismi di comunicazione e relazionali tra i componenti del team;
- Favorire la diffusione della conoscenza, sia tra le diverse funzioni, sia all'interno della stessa. Caratteristiche quali:
 - La semplicità, tipica delle metodologie di origine Giapponese;
 - L'enfasi posta sul lavoro, strutturato, di team;
 - L'attenzione posta dal metodo sulla visualizza-

“ ... il Visible Planning si propone come metodologia efficace per gestire progetti di sviluppo, in particolare progetti complessi in realtà industriali evolute, in quanto in grado di coniugare aspetti e strumenti tipici del project management a strumenti e azioni cosiddetti di tipo “soft” ... ”

zione di obiettivi, tempi, attività, ne fanno, inoltre, un metodo "snello", di facile applicazione e diffusione all'interno dell'azienda.

Le origini del Visible Planning e i suoi campi di applicazione

Quel che oggi è noto in Europa con il nome di Visible Planning, è un metodo che in realtà nasce in Giappone all'inizio degli anni '90 come KI - Knowledge Intensive.

Esso è il risultato finale di una serie di studi congiunti e collaborazioni tra mondo accademico e industria, atti ad analizzare e promuovere la produttività dei cosiddetti "colletti bianchi" o knowledge worker (figura 1).

Successivamente il metodo inizia a essere introdotto/sperimentato in alcune delle maggiori industrie manifatturiere giapponesi (in particolare Toyota e Nissan), nell'ambito dello sviluppo dei nuovi prodotti, allo scopo principale di ridurre drasticamente i relativi Lead Time (Time To Market).

Alla fine degli anni '90 (precisamente a partire dal 1999), il metodo inizia a essere introdotto in Europa, dove oggi si possono contare oltre un centinaio di applicazioni.

Il Visible Planning risulta una metodologia particolarmente utile a "governare" progetti complessi; non ha limitazioni rispetto alla tipologia di azienda (settore e dimensioni) ma risulta particolarmente efficace in realtà industriali evolute, dove le capacità di sviluppo e di gestione dei progetti costituiscono competenze radicate nelle persone e largamente diffuse all'interno dell'organizzazione. Si tratta di aziende che hanno già conseguito risultati di eccellenza nella gestione dei progetti, attraverso l'introduzione di strumenti infor-

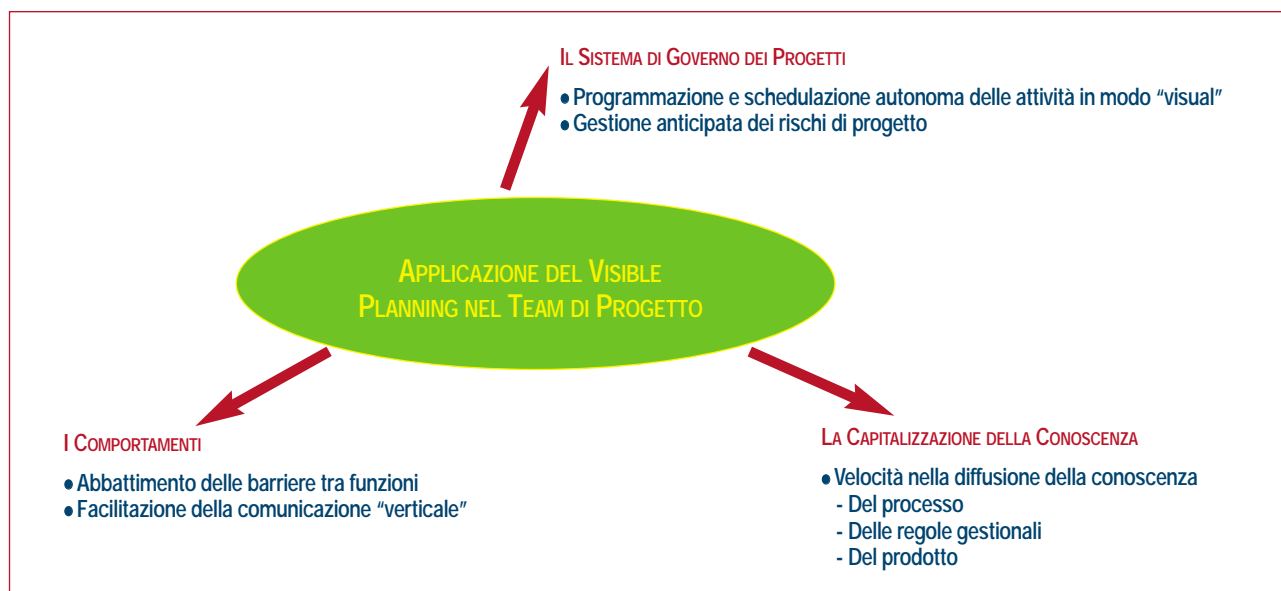


Figura 2 - Le dimensioni su cui impatta il metodo.

mativi, modelli organizzativi avanzati e formazione continua. Sebbene l'applicazione "classica" della metodologia sia quella legata ai progetti di sviluppo nuovi prodotti, sono molteplici i casi di successo riguardanti applicazioni cosiddette "verticali" dello stesso (che avvengono, cioè, nell'ambito di singole funzioni aziendali - Marketing, R&D, Manutenzione, ecc.).

Le dimensioni su cui agisce il Visible Planning

Il Visible Planning agisce sia sulla dimensione (direi scontata) del sistema di gestione dei progetti di sviluppo prodotto, sia su quella della gestione della conoscenza (Knowledge Management), con una specifica attenzione ai meccanismi della comunicazione e del team working (figura 2).

Partendo dalle attività reali di sviluppo prodotto e attraverso un "approccio umano" (Human Side Approach), che tiene conto in modo profondo della natura delle persone e dei loro comportamenti organizzativi, il Visible Planning promuove lo sviluppo e la capitalizzazione del "sapere", favorendo in questo modo, parallelamente al miglioramento dei risultati operativi, un notevole salto in avanti nei comportamenti e nella "cultura aziendale".

L'approccio metodologico

Il Visible Planning si basa sul principio di "rendere visibili" i contenuti fondamentali del lavoro (in relazione alla sua applicazione su processi, progetti o funzioni) e in particolare:

- Obiettivi dei progetti;
- Pianificazione delle attività del team di progetto e delle

risorse coinvolte;

- Individuazione, analisi e risoluzione di temi tecnici durante le diverse fasi (rischi di progetto).

La disponibilità di tutte queste informazioni in forma "visibile" attiva una modalità di comunicazione nuova e più "naturale", basata sulla collaborazione tra le diverse funzioni coinvolte e sul rafforzamento del ruolo attivo del management come supporto nella risoluzione dei problemi.

Gli strumenti operativi di lavoro consistono fondamentalmente in tabelloni a vista (template), che descrivono i contenuti delle attività e vanno "riempiti", nel corso delle riunioni, in modo progressivo, con la partecipazione di tutti i presenti.

Partendo dalla pianificazione iniziale e attraverso l'avanzamento dei singoli gruppi di lavoro, i project manager/leader utilizzano i template per monitorare l'avanzamento delle attività, condurre le riunioni, fornire supporto in caso di necessità, garantire alla direzione aziendale quella visibilità, sullo stato dell'arte e su eventuali rischi/opportunità, necessaria a prendere decisioni consapevoli.

La capacità, insita nel Visible Planning, di integrarsi, in maniera efficace e spontanea, con le attività operative di gestione dei progetti, fa sì che il metodo venga "fatto proprio" dai membri del gruppo, insieme allo stile di comportamento che lo sostiene, favorendo il radicamento della metodologia nel tempo.

L'agire in modo efficace sulla dimensione relazionale/comportamentale, come descritto in precedenza, prevede un tempo fisiologico (da sei mesi a un anno, in funzione delle condizioni di partenza dell'azienda), durante il quale vengono organizzati, con cadenza bimestrale/trimestrale, una

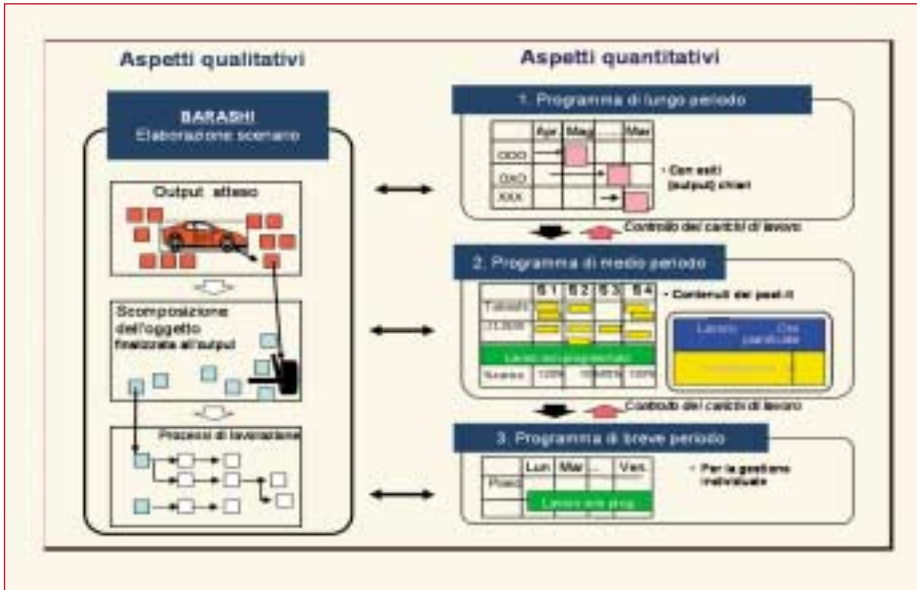


Figura 3 - La struttura del Visible Planning.

La struttura

La struttura del Visible Planning è piuttosto semplice ed efficacemente riassunta nella figura 3. Si caratterizza essenzialmente per due aspetti: uno qualitativo, quello della scomposizione (Barashi), l'altro quantitativo, quello della pianificazione.

Di seguito vengono brevemente descritti i due aspetti e i relativi template con l'obiettivo di far comprendere come semplici strumenti possano cambiare radicalmente il modo di lavorare.

Barashi

La parte qualitativa del Visible Planning è detta in giapponese Barashi (breakdown) e consiste nel catturare progressivamente il concetto di un prodotto o di una determinata soluzione, man mano che emergono le idee del gruppo e vengono condivise le soluzioni proposte.

Nel corso del progetto il Barashi consente di affrontare e risolvere temi specifici, portando con naturalezza le persone sui problemi.

Le conoscenze tacite presenti nella testa delle diverse persone coinvolte si "materializzano" in un percorso comune e condiviso.

In figura 4 è riportato, a titolo di esempio, l'output di una riunione di concurrent engineering: le modifiche da apportare al progetto iniziale sono state descritte evidenziando, mediante l'utilizzo di post-it di diverso colore, rischi di progetto, soluzioni alternative e verifiche da eseguire. Queste ultime sono attività che si andranno ad aggiungere alle normali attività di progetto e dovranno essere, dunque, assegnate, pianificate e controllate in termini di avanzamento ed efficacia.



Figura 4 - Un esempio di Barashi.

serie di eventi (kick off, mid term review - declaration, final review) che coinvolgono i gruppi di progetto e il management aziendale e che hanno l'obiettivo specifico di:

- Comprendere e condividere le maggiori criticità vissute dalle persone coinvolte nel progetto;
- Esplicitare le criticità legate ai meccanismi operativi e ai comportamenti;
- Individuare logiche di causa - effetto;
- Mettere a "fattore comune" background, milestone, macroattività e obiettivi di qualità - costo - tempo;
- Migliorare il livello di motivazione del gruppo;
- Condividere gli eventuali miglioramenti avvenuti in corso d'opera.

Pianificazione

L'aspetto quantitativo del Visible Planning serve a supportare i team nella pianificazione iniziale e nell'avanzamento periodico delle attività.

Il sistema di pianificazione è caratterizzato da tre distinti livelli successivi: una pianificazione di lungo periodo (Long Term Schedule), eseguita per funzione, in cui vengono riportati le principali milestone e i relativi punti di controllo, una pianificazione di medio periodo (Mid Term Schedule) individuale, in cui sono esplicitate attività più

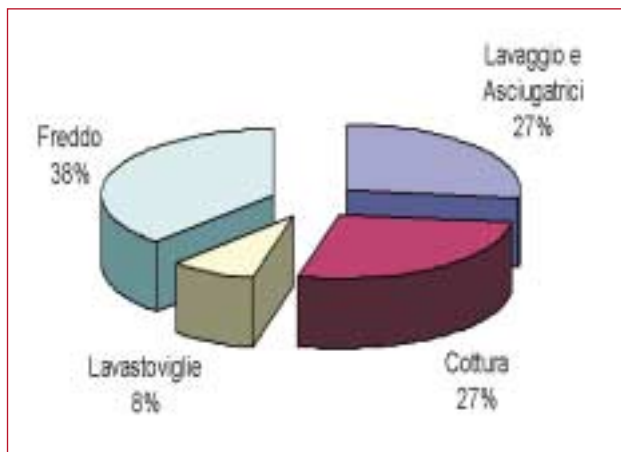


Figura 5



Figura 6

di dettaglio e che necessita di una revisione settimanale e, infine, una pianificazione di breve periodo o schedulazione, che ha frequenza giornaliera (Daily Schedule). I gruppi fanno propri i template standard introdotti dai consulenti, elaborando regole di gestione proprie e originali; la qualità delle informazioni gestite è, così, progressivamente affinata, attraverso la differenziazione del colore dei post-it e il dettaglio di quei contenuti che richiedono un'attenzione particolare.

L'esperienza Indesit Company

Indesit Company è un'azienda multinazionale leader nel settore dell'elettrodomestico bianco. Fondata da Aristide Merloni nel 1975 a Fabriano, è oggi presente, con sedi commerciali o produttive e 18.000 dipendenti, in 22 paesi, a testimonianza di una dimensione "globale" (sia geografica sia culturale) alquanto rilevante.

Ogni anno, nei 19 stabilimenti del Gruppo, vengono prodotti circa 14 milioni tra apparecchi per cottura, conservazione e lavaggio, commercializzati poi attraverso 2 marchi europei (Ariston, Indesit) e 3 locali (Hotpoint, Scholtes, Stinol) (figura 5).

In un mercato, quello dell'elettrodomestico, maturo e fortemente concorrenziale, Indesit Company è costantemente impegnata nella ricerca di soluzioni innovative in grado di assicurarle vantaggio competitivo, nei confronti dei principali player sul mercato mondiale.

La necessità di rinnovare continuamente la gamma dei prodotti presenti sul mercato, se da un lato determina una spinta a investire sempre di più nella ricerca e nello sviluppo, dall'altro impegna l'azienda, e in particolare l'R&D, a perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza sempre più stringenti.

La necessità di progettare e realizzare in tempi "ragionevoli" (con un time to market non superiore ai 12-18 mesi) prodotti innovativi in grado di soddisfare le esigenze/bisogni degli utilizzatori finali e, al tempo stesso, di essere fabbricati a un costo coerente con gli obiettivi aziendali di remunerazione del capitale investito, contrasta con la variabilità del contesto generale e con la complessità media dei progetti di sviluppo di nuovi prodotti.

Quest'ultima è andata sempre più aumentando in questi anni, legata come è al contenuto innovativo dei progetti, al numero di soggetti coinvolti nel processo di sviluppo, al livello di indeterminazione (possibilità di subire cambiamenti in corso d'opera) tipico dei progetti innovativi. In un contesto competitivo di questo tipo, il Management ha deciso di investire fortemente sulla capacità dei cosiddetti "knowledge worker" di gestire e lavorare efficacemente ed efficientemente su progetti innovativi, ritenendo questa un vero e proprio asset strategico per Indesit Company.

In questo contesto aziendale si colloca, dunque, l'esperienza Visible Planning: un approccio "umano" alla gestione dei progetti, un metodo semplice e innovativo in grado, in particolare, di aumentare vertiginosamente la consapevolezza dell'impatto che ciascuna attività ha sulle altre, contribuendo a consolidare la logica cliente-fornitore interno.

La metodologia del Visible Planning è stata dapprima sperimentata nella gestione di un importante e complesso "progetto piattaforma", per il rinnovo totale di una gamma di prodotti (forni e piani da incasso) finalizzato al rilancio del marchio Scholtes (figura 6).

Questo prestigioso marchio francese acquisito nel 1989, è stato lanciato in Italia alla fine del 2003 e si rivolge al segmento alto del mercato.

“... La valenza della metodologia del Visible Planning si è affermata attraverso la naturalezza con la quale è stata applicata, con la concretezza dei risultati ottenuti e con la crescita delle dimensioni gestionali e professionali di coloro che l’hanno messa in pratica, ...”

Il design elegante, i materiali raffinati e il continuo sviluppo di soluzioni innovative, ne fanno il marchio ideale per coloro che hanno una vera passione per l’arte della cucina; il consumatore di riferimento è raffinato ed esigente in termini sia di design, sia di prestazioni.

L’applicazione, che ha seguito tutte le fasi di sviluppo prodotto dal concept alla produzione e commercializzazione, attraverso l’utilizzo degli strumenti “classici” della metodologia, vale a dire programmazione di medio e breve termine, Barashi, Issue Boards, si è integrata in maniera molto naturale con la già esistente procedura di sviluppo prodotto, consentendo sovente di agevolarne taluni passaggi estremamente articolati grazie all’immediatezza e all’efficacia dell’impatto visivo delle informazioni che venivano rese fruibili a tutti i componenti dei gruppi di progetto.

Un ruolo importante nella crescita dell’organizzazione nella gestione dei progetti è stato svolto anche dai momenti “istituzionali” che il Visible Planning prevede (Kick-off, Declaration, Lesson Learned - *figura 7*), che hanno visto riunite in seduta plenaria alcune decine di persone, provenienti da sedi italiane ed estere, durante i quali sono emersi, tra le altre cose, interessanti spunti per il miglioramento del processo di sviluppo prodotti:

- Differenziazione del processo di sviluppo per tipo di progetto (anche rispetto alla composizione del team e alle caratteristiche dei Project Leader / Manager);
- Nuove fasi di controllo (in ottica di prevenzione);
- Nuove logiche di prototyping (in ottica di front loading delle attività);
- Sottogruppi di progetto (dedicati a tematiche specifiche);
- Spunti per ripensare in futuro l’organizzazione del team (in ottica di un’interfunzionalità ancora più allargata).

La presenza del Top Management è stata importante e significativa sia a livello di sponsorship della metodologia, sia in termini di condivisione di informazioni, criticità, obiettivi.

Ci piace pensare che nessun miglioramento sia tale se non è possibile misurarlo in qualche modo. Noi consideriamo l’applicazione della metodologia del Visible Planning come una crescita in tal senso, poiché ci ha consentito di raggiungere alcuni obiettivi concreti, quali:

- Rispetto delle milestone principali dei progetti;
- Crescita dei Project Leader/Project Manager nelle dimensioni gestionali che all’inizio erano apparse più carenti;
- Aumento tangibile del coinvolgimento e del flusso di informazioni sia durante le riunioni di avanzamento, sia al di fuori di esse;
- Percezione immediata dell’impatto e del vincolo che l’attività di ciascuno rappresenta nei confronti di quelle degli altri;
- Evidenziazione in anticipo dei problemi con un più equilibrato discrimine in termini di criticità;
- Miglioramento della capacità di time management nelle riunioni e di auto-pianificazione delle attività.



Figura 7

Dopo la prima esperienza di successo, la metodologia è stata introdotta anche in altre direzioni prodotto: a oggi i progetti di sviluppo nuovi prodotti gestiti attraverso l’approccio Visible sono una dozzina e le persone coinvolte circa 150.

La valenza della metodologia del Visible Planning si è affermata attraverso la naturalezza con la quale è stata applicata, con la concretezza dei risultati ottenuti e con la crescita delle dimensioni gestionali e professionali di coloro che l’hanno messa in pratica; sicuramente uno dei migliori investimenti per i nuovi obiettivi di successo dell’Azienda.