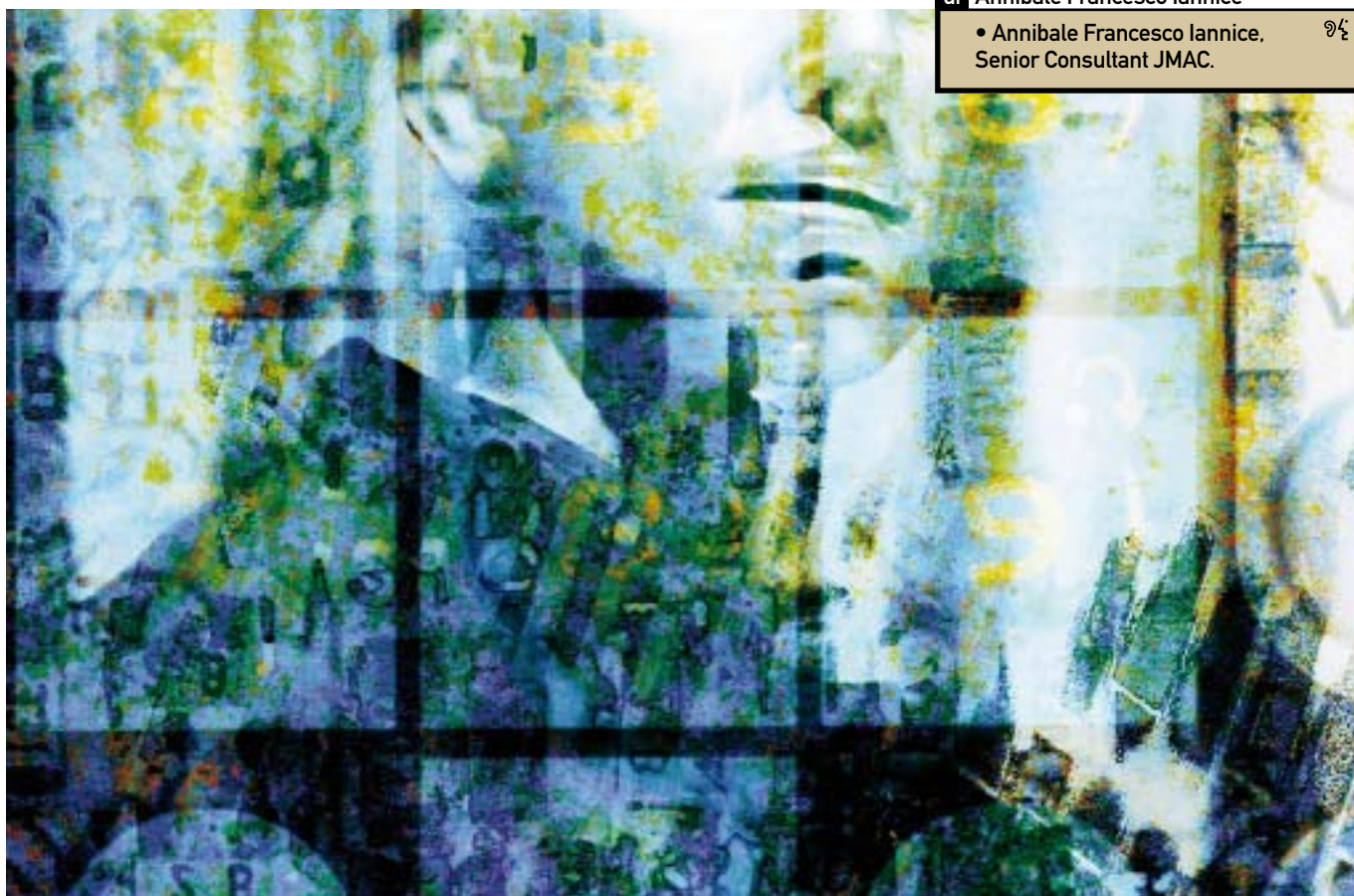


GESTIRE L'INNOVAZIONE

di Annibale Francesco Iannice

• Annibale Francesco Iannice,
Senior Consultant JMAC.



Il Visible Planning è un approccio manageriale alla gestione dei progetti di innovazione e, al tempo stesso, un vero e proprio programma di sviluppo organizzativo, efficace nel favorire la creazione in azienda di una reale cultura di progetto/processo

L'innovazione è un processo non solo di scelta o di sviluppo tecnologico, ma in larga parte di management, in quanto per essere efficace deve essere orientata al tempo stesso al mercato, ai processi industriali,

ai prodotti/servizi e alla loro distribuzione. Le prospettive della società verso le quali ci stiamo muovendo pongono al centro di questo processo un fattore che è sempre stato importante e che ha assunto un ruolo strategico: la creatività. Oggi, però, l'innovazione è raramente un fenomeno legato solo al genio

individuale ma, molto più spesso, è l'esito del teamworking di una pluralità di attori: richiede, al tempo stesso, genio e sregolatezza, organizzazioni altamente performanti, best practice gestionali, persone capaci di lavorare insieme, cultura.

Il compito di innovare non può più essere solo di ricercatori e progettisti, isolati in laboratori e uffici tecnici, molto interessati alle novità ma con una spiccata tendenza al lavoro autonomo: innovare deve essere un fatto corale, dove ciascuno, compresi partner e fornitori, deve giocare la sua parte. D'altro canto, l'economia attuale

premia la snellezza, la capacità di integrare componenti altamente differenziate, così come richiede di convivere con un'incertezza strutturale: innovare richiede, dunque, una lettura continua dei segnali del mercato, la capacità di mettere insieme, in maniera creativa e profittevole, ingredienti sempre più diversificati, la capacità di metabolizzare gli eventi, contestualizzarli e tradurli in esperienze. Ciò significa che i progetti (di innovazione di prodotto/servizio, ma più in generale tutti i progetti aziendali) che vengono sviluppati nelle imprese stanno progressivamente diventando più complessi, dovendo

FIGURA 1 JIT PER IL PROCESSO DI INNOVAZIONE.

	Operation	Innovation
Perdite e scarti	<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
Automazione	<ul style="list-style-type: none"> • linea di produzione • Robot 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteggiamento autonomo nella risoluzione dei problemi
Miglioramento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema suggerimenti • Ciclo "Plan Do Check Act" 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita continua di tutte le risorse
Scambio di informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • KANBAN 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizzazione
Controllo avanzamento	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo Visivo 	

“ ... l'economia attuale premia la snellezza, la capacità di integrare componenti altamente differenziate, così come richiede di convivere con un'incertezza strutturale: innovare richiede, dunque, una lettura continua dei segnali del mercato... ”

coniugare, sempre più, concretezza, contenuto innovativo, flessibilità. In questo senso, la scelta del sistema di gestione dei progetti da adottare in azienda può contribuire in modo determinante all'efficacia dei progetti stessi.

IL VISIBLE PLANNING

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, in particolare progetti complessi, 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.

I principi su cui esso si basa e fa leva nascono da un'attenta analisi delle condizioni ritenute abilitanti il processo di innovazione e ne fanno un metodo snello, di facile applicazione e diffusione

all'interno dell'azienda:

- la visualizzazione dei contenuti fondamentali del lavoro. In particolare gli obiettivi, la pianificazione delle attività dei team e delle unità coinvolte, l'individuazione, l'analisi e la risoluzione di problemi/criticità/rischi sono resi disponibili in forma "visibile", attivando 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;
- la partecipazione multifunzionale sin dall'inizio del progetto, che consente di realizzare un clima in cui, grazie al confronto di prospettive differenti, sia massima la tensione creativa e la capacità di problem solving;
- l'anticipazione (front loading o feed forward): orientare gli sforzi di tutti i componenti del team di progetto all'individuazione e allo studio "precoce" dei temi critici/rischi di progetto (tecnologici, di mercato, organizzativi, ecc.), con l'obiettivo di realizzare prodotti/servizi giusti la prima volta (right first time);
- il lavoro, strutturato, di gruppo e l'empowerment dei membri dei team;
- la comunicazione orizzontale

e verticale, unico elemento che possa garantire, rispettivamente, la condivisione e l'approvazione (consenso) e, dunque, un completo allineamento durante il processo innovativo;

- la responsabilità individuale e di gruppo, quale valore di assoluto rilievo in un'organizzazione complessa, instabile e vulnerabile;
- la semplicità, tipica delle metodologie di origine giapponese;
- la condivisione, elemento base per attivare indispensabili meccanismi di cooperazione.

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 Novanta 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 workers (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 Novanta (precisamente a partire dal 1999), il metodo inizia ad 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 e non ha limitazioni rispetto alla tipologia di azienda (settore e dimensioni). Sebbene l'applicazione classica della metodologia sia quella legata ai progetti di sviluppo di nuovi prodotti, sono molteplici i casi di successo riguardanti applicazioni ad altri processi aziendali e applicazioni cosiddette verticali dello stesso (che avvengono, cioè, nell'ambito di singole funzioni aziendali: marketing, R&D, manutenzione, ecc.).

IL VISIBLE PLANNING IN INDESIT COMPANY

In un mercato, quello dell'elettrodomestico, maturo e fortemente concorrenziale, Indesit Company è impegnata costantemente nella ricerca di soluzioni innovative in grado di assicurarle vantaggio competitivo. La necessità di rinnovare continuamente la gamma dei prodotti presenti sul mercato 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 sfidanti. 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

FIGURA 2 DEFINIZIONE DI PROGETTI INNOVATIVI.

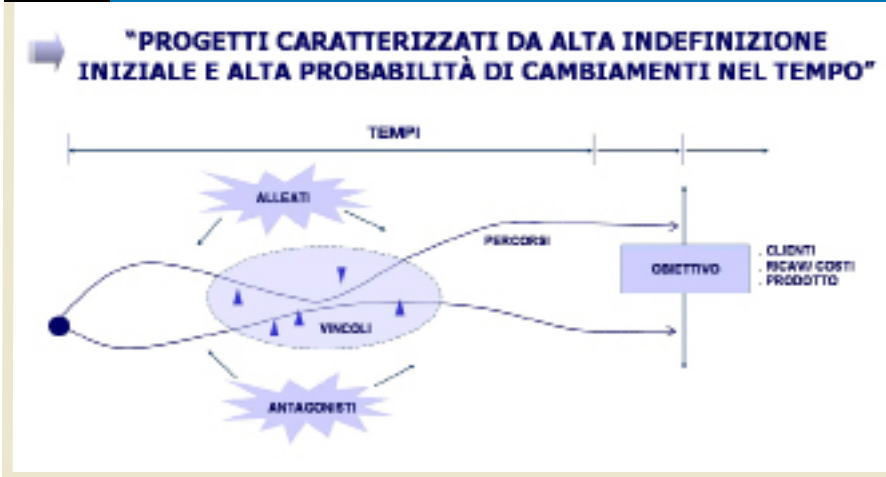


FIGURA 3 INTEGRAZIONE E COOPERAZIONE QUALI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO.



“ In un contesto competitivo di questo tipo, il management Indesit ha deciso 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... ”

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 (figura 2).

In un contesto competitivo di questo tipo, il management Indesit ha deciso:

- 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, etc.);
- di riconoscere nella cooperazione tra le diverse aree funzionali (con particolare riferimento all'R&D e al Marketing)

uno dei principali fattori critici di successo (figura 3);

- di investire fortemente sulla capacità delle persone di gestire e lavorare efficacemente ed efficientemente sui progetti di innovazione, ritenendo questa un asset strategico dell'azienda.

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, all'interno di una delle Direzioni Tecniche di Prodotto (DTP Cooking), nella gestione di un importante e complesso

“progetto piattaforma”, per il rinnovo totale di una gamma (forni e piani da incasso) finalizzato al rilancio del marchio Scholtes.

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), che hanno visto riunite in



“ L'applicazione 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...” ”

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

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 una 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; così come il ruolo di alcune funzioni trasversali, quali human resources e qualità corporate, che hanno garantito la giusta comunicazione del programma Visible Planning e facilitato l'omogeneità nell'applicazione dell'approccio (figura 4).

Dopo la prima esperienza di successo, la metodologia è stata introdotta anche in altre direzioni prodotto (Cooling, Dishwashing) e in altri enti aziendali (Service, EDT – Electronic Development Team, Innovation): ad oggi i progetti di sviluppo nuovi prodotti gestiti attraverso l'approccio Visible sono una dozzina e le persone coinvolte circa 200. 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. □

FIGURA 4 ORGANIZZAZIONE DI PROGETTO – MECCANISMI DI COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE.

