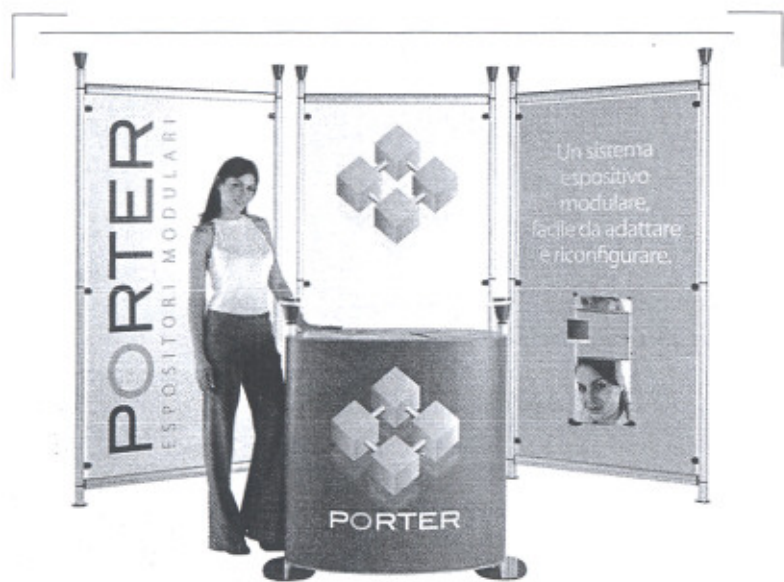


Innovare divertendosi



Qualche anno fa su un canale satellitare della ABC americana vidi un servizio giornalistico che parlava di un'azienda la quale aveva un modo molto particolare di affrontare il processo di sviluppo prodotto. Iniziai a studiare sia i contenuti del video che a leggere su questa azienda e scoprii che essa era riuscita negli anni a ottimizzare e a raffinare specificatamente il proprio processo tanto da essere, oggi, in grado di affrontare lo sviluppo di qualunque tipo di prodotto o servizio.

Questo articolo non vuole promuovere quell'azienda che coerentemente non citerò mai; ma quel video fu semplicemente folgorante, emozionante, entusiasmante; mi chiesi: ma quell'approccio può essere utilizzato in Italia? In u-

na impresa di piccole o medie dimensioni, con tutti i suoi problemi? La risposta è sì, un sì concreto e circostanziato. Ho voluto provare questo approccio in una piccola azienda e il riquadro dimostra che si può!

Kick-off di progetto

Letteralmente significa "calcio di inizio". Il kick-off è un primo grande momento di condivisione di tutto quello che si sa sul progetto in essere.

Per preparare il kick-off è necessario raccogliere e condividere tutte le informazioni disponibili; raccogliere tutte le informazioni significa portare alla riunione documenti di specifica, richiesta, bisogni; disegni di assieme e particola-

L'esperienza americana di sviluppo prodotto mutuata per le aziende italiane anche di piccole e medie dimensioni.

Alla base c'è una attenta fase iniziale di concept e di definizione

delle specifiche che aiuta a chiarire l'obiettivo, aumenta esponenzialmente il volano di conoscenze ed evita di fare le cose due volte.

Un esempio di successo

ri; distinta di prodotto e di produzione, cicli di lavoro; costi, di acquisizione, lavorazione e assemblaggio, ...

In generale, quando possibile, è ottima cosa portare fisicamente il prodotto precedente piuttosto che prodotti della concorrenza, prototipi e quant'altro; si suggerisce inoltre di rendere disponibili chiavi e attrezzi per poter smontare e montare l'oggetto in analisi quasi fosse un "gioco" per i partecipanti. Questa attività, non affatto banale, è molto importante soprattutto per coloro che sono abituati o sono stati abituati ad affrontare "una parte del problema".

Una cosa importante da sottolineare è che durante il kick-off non si cercano soluzioni (tipico della figura tecnica è cercare subito la soluzione specifica) ma si cercano, si identificano e definiscono i problemi. Certamente emergeranno delle lacune di conoscenza che verranno colmate successivamente, ma che possono in questo momento condurre a soluzioni non ottime.

Teamwork and Project Room

Non spendiamo ulteriori parole sul lavoro di gruppo e sui relativi vantaggi oggetto di moltissime pubblicazioni. Invece un altro aspetto importante è il know-how sviluppato; esso dovrebbe essere sempre disponibile e accessibile, sempre, in qualunque momento.

Come?

Allora istituimo la Project Room (a me piace War Room), cioè uno spazio sufficientemente grande sede del progetto fino a conclusione; sono le persone che si spostano, non le cartelline sui tavoli.

Tutte le pareti devono essere disponibili per appendere schemi, appunti, schizzi, fotografie e quant'altro viene raccolto durante lo sviluppo.

Look & Try

Una volta che tutto il know-how intorno al progetto è stato condiviso, il passo successivo è andare sul campo. Qualche tempo fa ho svolto un'attività presso un'azienda che realizza negozi per grandi firme e chiesi al team chi frequentava il cantiere: «Tutti, prima o poi» fu la risposta all'unisono; allora chiesi «Chi di voi ha visitato l'ultimo negozio un mese dopo l'inaugurazione?». Non ci fu risposta; è importante, prima della definizione delle specifiche e la progettazione di dettaglio che il team viva l'esperienza

La teoria applicata

Creo Srl ha utilizzato questo approccio per sviluppare il suo prodotto di punta: un ricco e completo sistema modulare e tools-free per creare espositori e stand portatili. Il prodotto ha dei contenuti particolari e fortemente innovativi, tanto da vincere alla sua presentazione nel 2006 il premio come prodotto più innovativo durante la Fiera Visual Communication (Fiera Milano). L'esperienza dello sviluppo del concept con queste tecniche è stata stimolante, divertente ma soprattutto proficua. Se da un lato è vero che si è lavorato per mesi sullo studio del concept, questo tempo è stato ampiamente recuperato durante la fase di sviluppo. Certamente rispetto a precedenti esperienze, tutto sembrava più chiaro fin dall'inizio, anche se ancora a oggi sussistono accessori e particolari che devono essere sviluppati, sapere che essi sono stati già definiti rappresenta un valore di serenità, per l'azienda e per i clienti. A fronte di un lead time che può apparire lungo e antieconomico, con questa metodologia si aumentano straordinariamente efficacia ed efficienza dello sviluppo prodotto, sia nel breve che nel lungo termine.

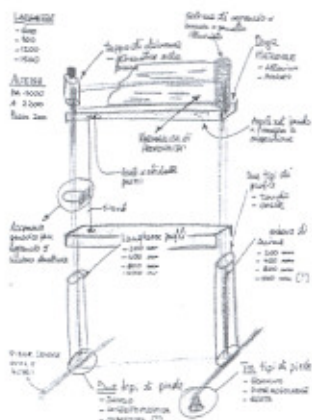
Massimo Durello, A.D. Creo srl.



Esempio
di una project room
in attività.

**Verifica della sequenza
di assemblaggio**
con lo scopo di individuare
ulteriori spazi di
miglioramento.

**Gli strumenti durante
la fase di verifica**
del concept: sala riunioni, carta,
pennarelli, pinze, cacciaviti
e "spararivetti".



Uno dei tanti schizzi tracciati
durante lo studio del concept
del prodotto Porter.

dei diversi utenti che durante il ciclo di vita del prodotto avranno a che fare con il prodotto. È necessario spingere chi progetta a uscire dal proprio guscio, ad andare a vedere chi usa il prodotto, chi lo ripara, chi lo trasporta, ecc. e soprattutto come queste persone interagiscono con il prodotto. Chiunque lavora nell'ambito dello sviluppo prodotto dovrebbe avere con sé, sempre - ripeto - sempre, una macchina fotografica. Una foto vale 1.000 parole e, comunque, il valore è incommensurabile rispetto alla gestualità fantozziana che ci contraddistingue.

Concept and Specs Development

Solo dopo aver "ingrassato" il team di conoscenze ed esperienze è possibile avviare lo sviluppo del concept. Solitamente si è abituati a iniziare la progettazione di dettaglio con alcuni schizzi che il commerciale ha tracciato su un tovagliolo (generalmente mai di colore bianco) durante l'ultimo spritz con il cliente. Possiamo fare di più. In primo luogo prevedere la fase di generazione dei concetti (concept generation). Esistono diversi strumenti per svolgere questa fase, il brainstorming è uno di questi. Sull'argomento si è scritto molto e molto è possibile trovare in rete. Vorrei invece focalizzarmi su alcune abitudini da coltivare. In primo luogo, abbandonare l'idea che gesticolare chiarisce un concetto: un concetto va espresso sempre con uno schizzo; armiamoci dunque di carta, matite colorate e pennarelli (affermazioni del tipo "non

so disegnare" non sono prese in considerazione in quanto inaccettabili da parte di chi fa progettazione; 1) non siamo a scuola e sullo schizzo non si dà voto; 2) se si ritiene di poter migliorare la propria capacità di disegno, suggerisco di leggere *Disegnare con la parte sinistra del Cervello* di Betty Edwards).

In secondo luogo, ogni disegno o schizzo va appeso a una delle pareti della Project Room: esso potrebbe essere fonte dell'idea nuova non oggi ma domani mattina. Se non lo si fa o piuttosto lo si butta nell'archivio circolare di colore nero (cestino), si perde questa opportunità.

Infine, prima di tirare una sola riga di disegno, è necessario definire le specifiche.

Cosa è una specifica? Deve essere bello, deve essere leggero, deve correre tanto, deve costare poco non sono specifiche! Una specifica risponde alla domanda: quanto bello? quanto leggero? quanto veloce? ... quanto poco? Senza una corretta definizione delle specifiche il lavoro di sviluppo del dettaglio si presenterà in salita e, soprattutto, vi saranno situazioni in cui il progettista dovrà fare delle scelte di architettura oltre la propria possibilità di giudizio ed indagine.

Prototyping

Prototipare, sempre, tanto. Non è necessario ottenere una parte perfettamente funzionale. La prototipazione non deve essere intesa solamente come momento di verifica della progettazione di dettaglio ma anche come momento di verifica del concept. Da questo punto di vista, pro-

totipare con qualunque oggetto modellabile di cui abbiamo la disponibilità diventa un gioco, un gioco nel vero senso della parola.

In ogni azienda manifatturiera esiste certamente una persona che, senza disegni, da uno schizzo ma padroneggiando una fresa a controllo numerico e un tornio, è in grado di realizzare qualunque manufatto. Questo tipo di risorse vanno maggiormente utilizzate anche perché il loro contributo permette di anticipare tutta una serie di vincoli tecnici e produttivi.

Conclusioni

Design is not still there ... il servizio giornalistico che ha dato l'incipit a questo breve articolo finisce con queste parole: quanto descritto non è ancora progettazione, ma sono passi ormai necessari da farsi per permettere una successiva progettazione fluida, lineare e facilitata dal fatto di aver trovato prima le risposte a molte domande. Concludendo, una attenta fase iniziale di concept e definizione delle specifiche aiuta a chiarire l'obiettivo, aumenta esponenzialmente il volano di conoscenza ed evita di trovarsi nelle condizioni di fare le cose due volte. Infine un ultimo grande ed emozionante vantaggio: "giocare" è molto più divertente che "lavorare e basta"!

M. Piva, senior consultant Festo, Consulenza e Formazione in area Innovazione e Sviluppo Prodotto.