

Alberto e l'innovazione di prodotto!

Conoscevo bene Alberto M. quando era responsabile tecnico in quell'azienda tanto grande che era visibile da tutta la zona industriale. Ammirai il suo coraggio ed entusiasmo quando qualche anno più tardi con un paio di colleghi uscì dall'azienda per mettersi in proprio. Per l'amicizia che ci legava, mi chiese un consiglio: era più una spalla morale che un consiglio specialistico che cercava; mi ricordo bene l'unica cosa che gli dissi: "Stai attento al prodotto; pensa oggi quello che il prodotto dovrà fare non domani, ma dopodomani".

Alberto e Co. ebbero immediatamente successo con un prodotto simile a quello dell'azienda in cui lavoravano ma migliorato in alcune prestazioni e offerto ad un prezzo inferiore. Un solo prodotto. Come molti altri, la struttura di fondo del prodotto è pensata al momento della fondazione dell'impresa basandosi appunto sul miglioramento o una nuova applicazione.

Successivamente il prodotto è **innovato in modo incrementale** per rispondere, reattivamente, a richieste specifiche dei clienti, a vincoli derivanti dalla regolamentazione o per incorporare piccoli avanzamenti tecnici; in poco tempo l'azienda di Alberto amplia la **gamma** di prodotti, le **opzioni** e gli **accessori** disponibili; egli capisce l'importanza del **cliente** e del **servizio** e cerca di soddisfarlo sempre e comunque ... *a qualunque costo!*

Inizialmente questa **strategia di innovazione** è fortemente premiante: i clienti sono contenti e i prodotti si vendono sempre; tuttavia **l'architettura del prodotto** e le sue tecnologie di base non vengono più ripensate e il loro potenziale tecnico viene col tempo saturato. Le opzioni disponibili aumentano ma sempre le stesse vengono vendute; le **personalizzazioni** prendono il sopravvento e non si ha tempo per tenere traccia delle modifiche.

Infine, i costi per ottenere elevata **varietà di prodotto** cominciano a crescere e le prestazioni diventano sempre più difficili da migliorare. I prodotti aumentano in gamma ma **invecchiano strutturalmente**; si continua a sviluppare sulla stessa architettura generando prodotti mai uguali e mai perfettamente soddisfacenti le esigenze del singolo cliente. I codici gestiti aumentano, le quantità acquistate per singolo codice dal singolo fornitore scendono annullando le economie di acquisto; il magazzino ricambi aumenta di volume bloccando importanti risorse finanziarie; i tempi di produzione aumentano e a questo punto, il cliente, che è stato abituato alla personalizzazione in tempi rapidi, si accorge che può trovare lo stesso prodotto, certo non molto personalizzato, ma a metà prezzo ed in metà tempo; a questo si aggiungono le crescenti difficoltà in ambito assistenza tecnica. Più si rimane indietro più è difficile fare innovazione perché i prodotti aumentano di complessità così pure i processi di fabbricazione.

Ho rivisto Alberto pochi giorni fa e quasi non lo riconoscevo. Soprattutto gli mancava l'entusiasmo di quando era partito e vedevo in lui tanta preoccupazione; mi racconta di nuovi fenomeni che sopravvengono ad una velocità dieci volte superiore a quanto accadeva 10 anni prima: i concorrenti modificano il prodotto 4 volte l'anno, i fornitori cambiano spesso il listino e il suo cliente migliore gli dice che desidera fare gli ordini on-line. Mi racconta di come è diventato tutto più complesso: oggi occorre relazionare con enti pubblici, studi di progettazione, fornitori, grossisti, concessionari, enti di controllo, importatori, trasportatori, stampisti, sindacati, associazioni di categoria, associazione dei consumatori, enti di normazione, ... e così via.

Ma soprattutto Alberto mi disse una cosa su cui tutti dovremmo riflettere: "Non mi diverto più!"