



ESPERIENZE AZIENDALI

NUOVE FRONTIERE

EVOLUZIONE DEL MERCATO

► **METODOLOGIE E STRUMENTI**

SETTORI INDUSTRIALI



## LO SVILUPPO PRODOTTO IN TEMPI DI CRISI (PARTE I)

OSSERVATORIO PLM a cura di PLM Systems

di ALBERTO CODRINO

A un recente evento PTC, McKinsey ha presentato lo studio 'R&D in the Downturn', condotto nel primo trimestre 2009 su circa 500 senior executive. Prevedibilmente il responso è che le aziende hanno ridotto gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, ma l'entità dei tagli è molto inferiore rispetto ad altre aree aziendali. Inoltre è rimasto invariato rispetto ad inizio 2008 il numero degli executive che mettono l'R&D tra le tre priorità aziendali (45%). Il budget R&D è rimasto invariato per il 44%, è calato per il 35% (nel 6% dei casi in modo significativo) mentre il 21% lo ha incrementato (il 2% in modo significativo).

Le aziende sembrano sicure che chi ha la forza di continuare a investire sarà pronto a cogliere la ripresa, come avvenne nelle grandi crisi del passato. Molti prodotti di successo sono nati durante forti recessioni, dall'iPod (crisi delle 'dot com') ai motori

aeronautici ad alta efficienza energetica (crisi del petrolio degli Anni '70).

Dall'indagine McKinsey emergono poi altre due tendenze: la focalizzazione sul breve termine e la razionalizzazione dei costi. La maggior parte delle aziende infatti, pur non riducendo l'investimento in R&D, lo ha concentrato su linee di prodotto esistenti (57%) o ha mantenuto il mix di investimenti del 2008 (23%); solo il 20% si è focalizzato di più su nuovi prodotti. Le manovre principali di taglio dei costi sono rinvio degli investimenti (42%), razionalizzazione del processo di sviluppo prodotto (37%) e blocco delle assunzioni (31%).

Un gruppo che McKinsey definisce high performing innovator (aziende cresciute negli ultimi 5 anni al netto di acquisizioni, e la cui crescita viene per almeno il 30% da nuovi prodotti sviluppati internamente) adotta una strategia più aggressiva rispetto alla media.

Molte di esse stanno utilizzando la crisi per acquisire o aumentare il vantaggio competitivo sui concorrenti. Per questo hanno incrementato il budget R&D puntando anche su progetti di lungo termine e a maggior rischio, ovvero nuovi prodotti per soddisfare le mutate esigenze dei consumatori e nel contempo fare leva sui punti deboli dei concorrenti. Gli innovator ottimizzano più spesso il processo di sviluppo (nel 52% dei casi, rispetto al 32% della media), a volte usando la crisi per 'sdoganare' in modo quasi indolore iniziative di cambiamento. Inoltre si distinguono per la gestione attenta dei progetti di ricerca (rispetto delle scadenze, contrazione dei tempi) e l'ottica di lungo termine (aumento o mantenimento del personale R&D).

I comportamenti degli innovator sono tipici: mentre molti concorrenti stanno 'tirando i remi in barca' (Sony nel dicembre 2008 ha annunciato il taglio di 8.000 persone), la giapponese Sharp sta investendo oltre 10 miliardi di dollari per costruire nuovi impianti che produrranno ogni anno, dal 2010, 13 milioni di TV LCD (oltre a pannelli solari) e impiegheranno 10.000 persone.

Panasonic sta costruendo ad Amagasaki la più grande fabbrica al mondo di TV al plasma, 12 milioni l'anno, con investimenti per 3 miliardi di dollari. L'approccio degli innovator è ben spiegato dalle parole di un top manager di Sharp, Nobuyuki Sugano, al New York Times: "Ci serve una visione a lungo termine: se i concorrenti tagliano gli investimenti, noi possiamo mantenere un vantaggio".

Molte aziende giapponesi sembrano quindi aver appreso la lezione della stagnazione del loro Paese negli Anni '90, quando i tagli degli investimenti su R&D e stabilimenti avevano permesso l'entrata in massa sul mercato dei concorrenti coreani e di Taiwan.



ESPERIENZE AZIENDALI

NUOVE FRONTIERE

EVOLUZIONE DEL MERCATO

► **METODOLOGIE E STRUMENTI**

SETTORI INDUSTRIALI



## LO SVILUPPO PRODOTTO IN TEMPI DI CRISI (PARTE II)

OSSERVATORIO PLM a cura di PLM Systems

di ALBERTO CODRINO

Nella scorsa puntata (Computerworld Italia del 13 luglio 2009) abbiamo parlato diffusamente dell'indagine 'R&D in the Downturn' di McKinsey, effettuata nel primo trimestre 2009, da cui emerge in estrema sintesi che è vero che le aziende hanno ridotto gli investimenti in Ricerca e Sviluppo (ReS) per la crisi economica, ma meno di quanto ci si aspettava. In questa puntata le strategie che McKinsey propone per gestire la crisi.

### Revisione selettiva del portafoglio

Il primo passo è la revisione selettiva del portafoglio dei nuovi progetti in corso (e non la riduzione indiscriminata delle risorse disponibili per tutti i progetti). Tale attività, integrata dallo snellimento della struttura di supporto della ReS, dovrebbe liberare dal 20% al 30% della capacità produttiva dell'ente.

Alcune delle risorse finanziarie e umane rese così disponibili potranno essere destinate a progetti di riduzione dei costi (per esempio per l'identificazione e la selezione di fornitori con il migliore rapporto qualità/prezzo). Altre risorse potranno essere dedicate al miglioramento dell'efficienza del processo di sviluppo del prodotto, sia attivando progetti di 'lean product development', che supportando l'accelerazione della globalizzazione delle attività di ReS. Tali iniziative consentiranno di trarre vantaggio dal minor costo del personale qualificato in aree emergenti e garantiranno anche una maggiore "prossimità" ai mercati con le migliori possibilità di espansione. Ulteriori risorse potranno infine essere dedicate a progetti per l'incremento della redditività dei prodotti attraverso una più puntuale applicazione di metodologie di 'design to value' (valutazione per ogni caratteristica del prodotto del valore percepito dal cliente finale e dell'incremento del costo marginale di produzione), e di riduzione della complessità, in termini di standardizzazione dei componenti, progettazione per piattaforme, eliminazione di prodotti a bassa redditività.

### Il PLM come leva d'intervento

La 'ricetta' di McKinsey non presenta, a mio avviso, contenuti innovativi, ma suggerisce l'utilizzo coordinato e sostenibile (grazie alle disponibilità di un numero di risorse adeguato) di un insieme di metodologie e tecniche già note. Inoltre tutte le iniziative proposte non possono prescindere da un uso intensivo dell'IT e in particolare dei sistemi software di PLM.

Le strategie di ottimizzazione e la gestione corrente del portafoglio dei prodotti possono essere supportate dai moduli di Product Portfolio Management presenti in molti sistemi PLM, così come le funzionalità di SRM (Supplier Relationship Management) fornite dai prodotti PLM possono guidare nella scelta delle migliori opzioni di fornitura. Il PLM è inoltre la tecnologia abilitante per la globalizzazione delle attività di ReS, dato che consente di creare un ambiente di lavoro condiviso in cui vari team geograficamente distribuiti possono scambiare informazioni in modo immediato, controllato e sicuro.

Le suite PLM più diffuse sul mercato forniscono inoltre moduli specifici per la gestione dei requisiti del prodotto che consentono non solo di organizzare, documentare e tracciare i requisiti dei clienti, ma anche di collegare ogni requisito ai componenti che lo soddisfano, consentendo l'applicazione del Design to Value e l'immediata valutazione dell'impatto di una modifica (sia della modifica del requisito sul prodotto che del prodotto sul livello di soddisfazione del requisito).

### Processi lean e analisi virtuali

Ulteriori funzionalità del PLM agevolano l'introduzione di pro-

cessi di sviluppo prodotto 'lean', in quanto consentono di tenere sotto controllo in tempo reale il livello di raggiungimento degli obiettivi di progetto (ad es. il costo); di effettuare verifiche virtuali di prodotto e di processo sin dalle fasi preliminari dello sviluppo scegliendo le migliori alternative progettuali; di gestire varie

configurazioni di prodotto per soddisfare le esigenze dei diversi mercati; di creare workflow e meccanismi di notifica; di guidare e supportare gli utenti nell'adozione dei processi stessi, anche con l'utilizzo di template basati su 'best practice' specifiche per i vari settori di mercato.