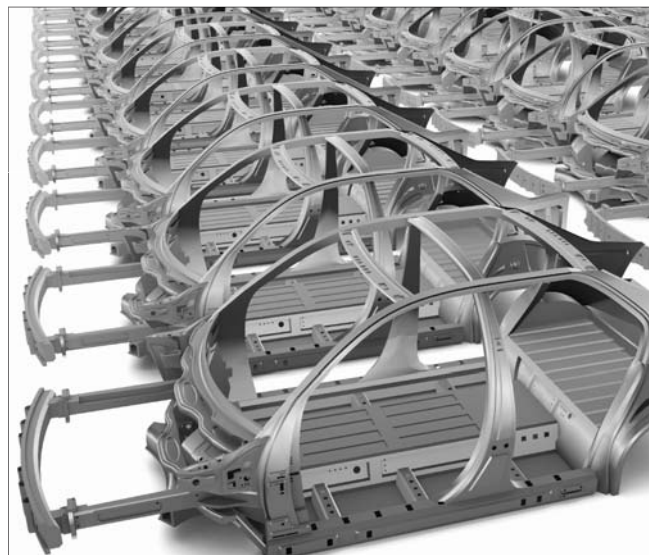


PMI: Un piano per il successo



» Le odierne aziende di piccole e medie dimensioni devono fronteggiare un numero sempre crescente di problematiche. L'economia globale pone nuovi e difficili problemi tra cui le crescenti complessità nella progettazione di prodotti e rigorosi requisiti relativi a tempi, costi e qualità. Questa economia offre però anche l'opportunità di trovare nuovi mercati e un numero maggiore di clienti. Pertanto, qual è l'approccio ideale per un'azienda manifatturiera di piccole dimensioni che le consenta di prosperare in questi momenti di crisi economica?

Nei seguenti capitoli verrà presentato il piano per il successo economico delle aziende di piccole e medie dimensioni. Un ottimo punto di partenza consiste nell'esaminare attentamente problematiche e vantaggi che influiscono sulle PMI che desiderano ottenere un vantaggio competitivo.

Problematiche e vantaggi

I produttori sono consapevoli delle complessità dei mercati odierni. La complessità dei prodotti stessi, che generalmente includono diversi componenti, è maggiore. Di conseguenza, per soddisfare i requisiti dei clienti, i produttori devono coordinare le attività con più fornitori. Anche la complessità dei prodotti può influire negativamente sulle risorse delle PMI. Ad esempio, i nuovi prodotti includono spesso circuiti elettronici, software e schede a circuito stampato. Ognuno di questi componenti e processi richiede tempo da parte di un progettista. Inoltre, dato che i clienti mirano a differenziarsi, è normale che questi componenti siano alloggiati in un involucro che non sia solo funzionale ma anche esteticamente piacevole. Per le PMI questo significa quindi anche una possibile partnership con un fornitore per la progettazione industriale.

Anche i requisiti relativi a normative e sicurezza introdotti negli ultimi cinque-dieci anni possono risultare problematici. Questi requisiti devono essere comunicati al progettista per prevenire modifiche di progettazione all'ultimo minuto e costose rielaborazioni. Ad esempio, le PMI nel campo delle apparecchiature biomedicali devono soddisfare i rigorosi standard di conformità della FDA.

Con la continua espansione dei produttori sui mercati globali, cresce di conseguenza anche il carico di lavoro necessario a soddisfare i requisiti locali relativi a normative e sicurezza. Le aziende che vendono prodotti in plastica nella Comunità Europea (CE) devono affrontare normative di conformità diverse da quelle presenti nei paesi asiatici. Anche negli Stati Uniti, le aziende che vendono i propri prodotti in California sono soggette a restrizioni sull'utilizzo di sostanze pericolose (RoHS, Restrictions on Hazardous Substances) che sono diverse rispetto alle normative degli altri 49 stati.

Un'ulteriore complicazione è rappresentata dal fatto che team di progettazione e fornitori che operano a livello globale devono apprendere nuove modalità di cooperazione. Un'azienda statunitense di piccole dimensioni ha recentemente stretto rapporti di collaborazione con un'azienda basata in India. I responsabili di entrambe le aziende sono soddisfatti di questa partnership

e pensano che sia un'ottima idea. I dipendenti delle due aziende devono però apprendere come cooperare con fusi orari diversi. Questi ambienti distribuiti si sommano alla complessità dei processi di progettazione tecnica e rendono assai più probabile la possibilità che errori e ritardi possano compromettere i progetti.

La natura disconnessa di un tipico ambiente software globale è un'altra problematica che affligge i produttori. In una PMI possono essere presenti un server e 10 workstation CAD all'interno di un singolo edificio. L'infrastruttura e il processo IT viene frammentato nel momento in cui questa azienda avvia una collaborazione con un partner che utilizza server e strumenti CAD e PDM diversi.

Nonostante tutte le problematiche appena descritte le PMI hanno a disposizione opportunità di successo a cui le aziende di grandi dimensioni difficilmente possono accedere. Le aziende di piccole dimensioni possono adottare le nuove tecnologie con maggiore rapidità in quanto, proprio per la loro natura, non sono limitate dalle loro dimensioni. Un'organizzazione di grandi dimensioni non può distribuire software al suo interno con semplicità.

Sempre per lo stesso motivo, risulta difficile convertire tutti i dipendenti al nuovo software e fornire loro la necessaria formazione. L'introduzione di un nuovo software risulta sicuramente meno complessa in una società di medie dimensioni che non in un produttore del settore aerospaziale con 5.000 progettisti.

Le PMI possono avere successo in questo momento di crisi economica in quanto realtà versatili. Rispetto alle aziende di grandi dimensioni, quelle di piccole dimensioni con una solida strategia possono adattarsi ai cambiamenti con maggiore rapidità. Un fornitore ben organizzato per il settore automobilistico può passare con semplicità allo sviluppo di prodotti per un'azienda del settore aeronautico. Questa capacità di trovare e adattarsi rapidamente a nuovi mercati è uno strumento importante per le PMI.



Un gioiello nascosto

Per conseguire il successo, una PMI deve generalmente incrementare il proprio valore e la profittabilità economica dei propri prodotti e servizi. Ovviamente tutte le aziende desiderano massimizzare i profitti e ridurre i costi, ma ognuna intraprende questa strada in modo diverso. Le aziende possono aggiungere valore con spese in conto capitale o investendo in nuovo software.

Per le aziende manifatturiere, invece, il fattore distintivo può essere lo sviluppo prodotto. Ad esempio, SPP Pumps, il leader a livello mondiale nella progettazione e produzione di pompe a centrifuga e sistemi di gestione dei fluidi, fa affidamento sullo sviluppo prodotto per concentrare il massimo valore nei propri prodotti. SPP Pumps offre non solo prodotti unici nel loro genere e altamente specializzati ma anche documentazione che comprende disegni, risultati di test non distruttivi e risultati di test effettuati dai clienti. L'azienda ottiene un miglior livello di definizione del prezzo in quanto non offre solo un bene fisico ma anche la relativa documentazione. Lo sviluppo prodotto consente a SPP Pumps di differenziarsi in un settore competitivo e contribuisce al successo dell'azienda.

Quale strategia devono quindi adottare le aziende di piccole dimensioni per incrementare il proprio valore sfruttando i processi di sviluppo prodotto? Dato che le aziende si differiscono per settore, prodotto e capacità, il seguente piano delinea diverse opportunità di incremento del valore o obiettivi a cui puntare. Queste opportunità di incremento del valore possono essere suddivise in

base a due stimoli principali: crescita e redditività. In altre parole, a seconda della strategia prescelta, l'azienda deciderà di espandersi o di ottenere una maggiore redditività. Quando questa decisione è stata finalizzata, l'azienda può assegnare priorità ai propri obiettivi.

Seguendo un percorso di crescita, gli obiettivi comprendono la creazione di prodotti incentrati sul cliente. Questa significa raggiungere la capacità di interpretare i requisiti del cliente e convertirli in prodotti prima della concorrenza.

Sempre relativamente alla crescita, un altro obiettivo consiste nel migliorare le capacità di soddisfare la richiesta. Un possibile punto di forza di una PMI potrebbe essere quello di fornire al cliente esattamente quanto richiesto nei tempi concordati. Ciò implica un ambiente di sviluppo prodotto flessibile nel quale i prodotti possono essere modificati rapidamente per soddisfare nuovi requisiti e richieste. Inoltre, l'obiettivo di sviluppare nuovi mercati consente anche all'azienda di crescere. Il prodotto giusto può stimolare un settore di mercato completamente nuovo e incrementare l'attività economica.

Le PMI che come obiettivo si sono prefissate la redditività, possono cercare di ridurre i costi del ciclo di vita. Ad esempio, i tempi e i costi di fabbricazione possono essere ridotti seguendo comprovate iniziative di miglioramenti aziendali quali l'incremento del riutilizzo delle progettazioni.

Un'altra metodologia per incrementare la redditività consiste nel ridurre i costi del prodotto. Uno sviluppo prodotto efficace consente all'azienda

di valutare alternative volte alla riduzione dei costi quali l'estensione delle tolleranze o l'utilizzo di un numero inferiore di materiale.

Un altro modo che può favorire l'espansione e la redditività dell'azienda consiste nel progettare per conseguire un price premium. L'azienda che comprende le necessità di mercato può estrarre il massimo valore per i propri prodotti. Un migliore sviluppo prodotto consente lo sviluppo di un'interessante combinazione di prodotti che soddisfa i requisiti dei clienti e consente all'azienda di ottenere un maggiore valore per il proprio eccezionale prodotto.

Di seguito viene presentato il piano completo. La presentazione degli obiettivi di sviluppo prodotto o delle opportunità di incremento del valore delle PMI continua in maggior dettaglio nei capitoli successivi dove vengono introdotte e definite le principali iniziative aziendali. In questa discussione sono contenute le spiegazioni su come collegare queste iniziative a determinati obiettivi per migliorare le attività di sviluppo prodotto e massimizzare il valore dell'azienda. Con queste informazioni le PMI possono migliorare i processi di sviluppo prodotto. Il fattore fondamentale per il successo consiste nel trarre vantaggio dalla capacità di cambiare e migliorare in modo rapido, riducendo al minimo il rischio di intraprendere un percorso di miglioramento non ottimale. Implementando miglioramenti fondamentali e duraturi, le PMI possono rafforzare la propria posizione sul mercato, raggiungendo una maggiore agilità, migliorando la resistenza e ottenendo maggiori opportunità di business rispetto alla concorrenza.

UN PIANO PER IL SUCCESSO

Come migliorare le attività di sviluppo prodotto per incrementare il valore

	CRESCITA	REDDITIVITÀ	
OBIETTIVI (opportunità di incremento del valore)	Creare prodotti incentrati sui clienti	Ridurre il costo del ciclo di vita	OBIETTIVI (opportunità di incremento del valore)
	Migliorare la capacità di soddisfare la domanda	Ridurre i costi di prodotto	
	Sviluppare e definire nuovi mercati		
Progettare per conseguire un price premium			
PRINCIPALI INIZIATIVE PER LE AZIENDE			
★ Incrementare il riutilizzo dei progetti esistenti ★ Ridurre gli scarti ★			
★ Migliorare la collaborazione ★ Incrementare l'utilizzo di prototipi virtuali ★			

Una volta assegnata una priorità ai propri obiettivi, l'azienda può selezionare una o due iniziative che consentano di raggiungere l'obiettivo. Questi concetti sono trattati nei due capitoli seguenti.