

IL BENCHMARKING PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Il caso "3M"

3M è famosa per i biglietti Post-it, ma produce oltre sessantamila differenti referenze. Dai nuovi prodotti introdotti negli ultimi quattro anni deriva almeno il 30 per cento delle vendite. Questo rende la velocità con cui si arriva sul mercato, un fattore cruciale per il successo aziendale.

3M riconosce di aver successo nel generare nuove idee di prodotto, ma non altrettanto nel ridurre il tempo di sviluppo e industrializzazione di queste idee.

Un gruppo di lavoro è stato di recente costituito con l'obiettivo di dimezzare tale tempo, facendo ricorso al benchmarking. Ha analizzato l'attuale processo utilizzato dall'azienda, definito una serie di potenziali opportunità di miglioramento, stabilito le misure di prestazione per ogni fase di processo e una lista di argomenti problematici da sottoporre ai partner.

I partner selezionati appartenevano a un'ampia varietà di settori, compresi la moda, l'elettronica, la cosmesi e i casalinghi. I criteri di selezione includevano l'avere eccellenti risultati finanziari grazie a nuovi prodotti e la presenza in settori altamente competitivi.

Il gruppo di lavoro ha scoperto che nessuna azienda partner aveva sviluppato un processo eccellente nel suo complesso e che spesso le migliori prassi interne non erano completamente valorizzate.

Come risultato del progetto, 3M ha creato i Centri per l'eccellenza, ciascuno focalizzato sulla singola prassi superiore individuata, creando video e testi sulle scoperte. Inoltre, è stato creato un gruppo di lavoro con l'obiettivo di raccogliere in un unico processo le singole prassi superiori individuate e di diffondere tale processo nelle varie divisioni aziendali.

Nel '93 3M ha venduto prodotti introdotti da meno di un anno per novecento milioni di dollari (un aumento del 35 per cento sul '92).