

CASE STUDY:

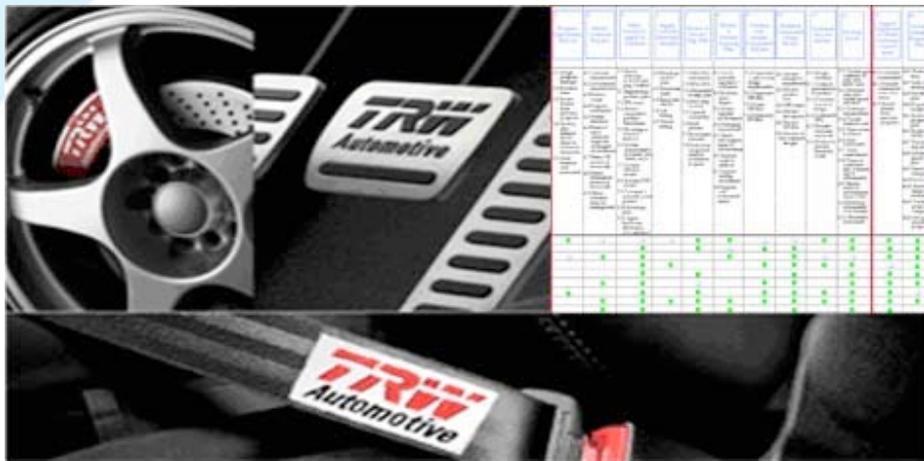
SET-UP DI UN UFFICIO GESTIONE PROGETTI (PMO)

Progettazione, implementazione e avviamento di un ufficio gestione progetti (PMO) per il coordinamento dei progetti di sviluppo degli impianti frenanti.

Il Cliente

TRW Automotive, leader mondiale nella sicurezza dei veicoli, vanta una delle più vaste gamme di prodotti ad alto contenuto tecnologico per la sicurezza attiva e passiva, nonché posizioni di primordine nello sviluppo della dinamica del veicolo, dei sistemi di assistenza alla guida, dei sistemi frenanti, degli airbags e delle cinture di sicurezza, dell'elettronica e di ogni sistema di software atto a migliorare la sicurezza e il confort dei veicoli di domani.

Collabora attivamente con 40 delle maggiori case automobilistiche mondiali, con 250 diversi brand, detenendo una posizione di prestigio in tutte le principali categorie prodotto in cui opera.



Il Progetto

Una particolare unità di vendita all'interno di TRW a Torino è composta da 9 Account Manager e gestisce l'intero ciclo di vita dei sistemi frenanti per il gruppo FIAT.

Le sue funzioni spaziano dalle attività di business development e alla sigla di nuovi accordi contrattuali, dalla progettazione e modellazione al coordinamento della produzione, dall'assemblaggio al collaudo alla consegna finale, terminando con il supporto ed le attività di customer care.

L' integrazione delle attività di vendita e di gestione del prodotto all'interno della stessa unità organizzativa permette di sfruttare la profonda conoscenza del prodotto durante il processo di vendita ed al contempo il pieno rispetto degli aspetti contrattuali nel corso del processo di sviluppo.

Gli Account Manager sono efficaci nei loro ruoli ed hanno un'ottima conoscenza del proprio cliente, dei prodotti e dei processi ma gran parte del loro lavoro è in basato su progetto. Una gestione per progetti consentirebbe loro una maggiore efficienza ed una migliore comunicazione e controllo.

Due partner Projectize sono stati incaricati di individuare e mappare tutti i progetti in corso e di impiantare una struttura organizzativa ed operativa ottimizzata per la pianificazione, il controllo e la consegna di questi progetti.

La Sfida

Implementare una struttura organizzativa che dia piena visibilità dello stato di avanzamento dei diversi prodotti sviluppati per FIAT con lo scopo di:

- Identificare i tempi necessari per lo sviluppo dei prodotti e la loro consegna
- Monitorare la consegna di tutti i prodotti ed individuare eventuali ritardi in tempo sufficiente per effettuare azioni di recupero efficaci
- Identificare tutti i rischi e le istanze di progetto che possono avere un impatto sulla consegna e implementare una procedura per gestirli/risolverli in modo efficiente.

La nuova infrastruttura deve essere semplice e facile da mantenere da parte degli Account Manager dopo il completamento, tenendo in considerazione che nessuno di loro ha alcuna competenza informatica particolare, oltre l'utilizzo di software per ufficio quali videoscrittura, fogli di calcolo, posta elettronica, ecc.

Asset Disponibili

- Le unità di vendita hanno il loro internet e la propria rete internet
- Ogni Account Manager ha Microsoft Office e Microsoft Project installato sul proprio PC

La Soluzione

- Implementazione di un processo standardizzato per la proposta del prodotto a Fiat, comprensivo di una serie di documenti di supporto, incluso un piano di progetto di alto livello per garantire che i tempi ed i costi proposti siano realistici.
- Utilizzo di un software di project management come elemento standard per lo sviluppo dei prodotti e per identificare le fasi e le milestones e sviluppare modelli standard per le varie tipologie di prodotto.
- Progettazione di masterplan che in modo dinamico incorpori tutti i piani di progetto relativi alle unità di vendita. Il masterplan consentirebbe piena visibilità sull'utilizzo delle risorse e sulla loro allocazione.
- Creazione di una banca dati condivisa dei "Rischi e delle istanze di progetto" accessibile a tutti gli Account Manager. Tutti i rischi sono registrati, previa identificazione ed assegnazione del responsabile del loro monitoraggio e gestione. Sono impostati anche i criteri per l'escalation e la pianificazione di emergenza.
- Progettazione di un insieme di report chiave ed identificarne il loro ciclo di aggiornamento. Riportare i progressi compiuti, il monitoraggio dei rischi e l'utilizzo delle risorse all'interno del gruppo ed approfondire il tutto fino a livello di progetto.
- Introduzione di meeting quindicinali con gli Account Manager per analizzare i report, condividere sforzi e risorse e proporre nuove soluzioni.

Le attività di cui sopra sono svolte congiuntamente al coordinatore delle unità di vendita a cui è stata assegnata la responsabilità della conduzione e della manutenzione del PMO.

I Risultati

- **Stima dei tempi e dei costi molto più accurate**, riducendo significativamente il rischio di un calo della redditività o del mancato raggiungimento delle aspettative contrattuale definite con il cliente (FIAT).

- La visibilità completa su tutte le unità di vendita su “che cosa è stato fatto” e su “chi lo sta facendo” ha consentito l'identificazione immediata degli sforzi e delle opportunità per la condivisione delle risorse, **aumentando l'efficienza dei costi e riducendo i tempi di consegna.**
- **Coordinamento e controllo di tutte le attività** con la capacità di individuare e correggere i ritardi, non appena hanno cominciato a verificarsi.
- Il nuovo PMO ha agito come un punto centrale di supporto alla pianificazione ed alla metodologia per gli Account Manager, aumentando le loro capacità e fornendo loro adeguata assistenza dove necessario.
- Grazie al nuovo processo di monitoraggio dei Rischi e delle Istanze di progetto, gli Account Manager non sono più “colti di sorpresa” e non devono “lottare con il fuoco” a causa della cattiva gestione delle problematiche.

Fattori Critici di Successo

- Supporto del management aziendale ed Account Manager coinvolti attivamente nella messa a punto del PMO
- Comunicazione efficace tra i soggetti utilizzatori e beneficiari della nuova infrastruttura di progetto
- Formazione completa ed approfondita per tutti gli Account Manager sull'utilizzo efficace degli strumenti di pianificazione e sul loro valore aggiunto per il progetto
- Meeting di PMO regolari ed un ciclo di aggiornamento del progetto ben definito