

# Capitolo 5

## Managing Supporting

### Introduzione

Avendo prodotto l'insieme di strumenti, descritti nei capitoli precedenti, nasce la necessità di diffonderne la conoscenza all'interno della R&D, in particolare del management, in modo da permetterne l'utilizzo in modo corretto. In questo capitolo si analizza il sistema d'introduzione degli strumenti sviluppati. Dalle analisi svolte la R&D della Merloni Elettrodomestici Business Unit Lavabiancheria si presenta come un sistema apparentemente caotico di cui non si capisce come è possibile il funzionamento, ma immergendosi appieno in questa realtà si individuano una serie di norme, regole e abitudini, non formalizzate in nessuna procedura, spesso dettate dal senso pratico e dall'abitudine, che permettono al sistema di produrre. Quindi introdurre dei nuovi strumenti, in questo campo, non è da considerarsi come una costruzione "ex novo", ma più come il restauro di uno stabile già consolidato e con qualche problema di funzionalità e di sicurezza. Gli strumenti che si introducono per gestire e controllare il processo di sviluppo della lavatrice sono elaborati, comprendendo di dover mediare tra ciò che è la realtà della R&D e ciò che si vorrebbe farla divenire, cercando un punto d'incontro tra quelle che sono le disposizioni delle procedure di Corporate e ciò che è la prassi all'interno dell'area, con spirito critico verso entrambe le parti.

### 5.1 Processo logico per l'introduzione degli strumenti

Gli strumenti che sono stati creati affrontano diversi ambiti del processo di sviluppo del prodotto: la pianificazione, la gestione e il controllo, l'informazione. Dovendo introdurre questi nuovi strumenti, in modo graduale per evitare una crisi di rigetto, in un ambito in cui esistono già delle procedure interne e che non ne prevede l'uso, si indica una direzione guida che è stata utile nel caso della Merloni.

Il primo passo è diffondere la conoscenza del sistema di gestione dell'informazione. In questo modo le persone a tutti i livelli, vengono spinte a porre ordine all'interno della documentazione presente. Il sistema di gestione dell'informazione basato sul QP WM R&D<sup>1</sup> essendo unificato per tutta l'azienda e accessibile da ogni postazione permette la reale condivisione delle informazioni. Per far ciò è necessario un lavoro di formazione capillare, che deve portare tutti i possibili utenti alla completa conoscenza dello strumento.

In questa fase è possibile, come è accaduto nel caso in analisi, che si incontrino difficoltà dovute a ostruzionismo interno. Bisogna “combattere”, in modo pacifico, i movimenti interni che tendono a delegittimare il sistema di gestione dell’informazione, vedendo in questo strumento solo una fonte di lavoro inutile e fine a se stesso. Per contenere queste tendenze interne è necessario porre costantemente in evidenza l’utilità, la semplicità e i vantaggi che ogni singolo trae dallo strumento, utilizzando l’autorità solo come ultima arma. Il sistema di gestione delle informazioni infatti è costituito e gestito quotidianamente dagli stessi utenti ed è funzionale solo se costoro ne capiscono l’utilità e lo acquisiscono come veicolo personale di transito dei dati, l’esercizio di autorità privo di un corrispettivo lavoro di formazione sarebbe inutile e fungerebbe solo da soluzione temporanea. Al contempo è chiaro che alcune situazioni di stallo possono essere sbloccate con l’intervento autoritario, che può fungere da catalizzatore, ma di un processo già di per se virtuoso. Con l’uso del sistema di gestione della documentazione si devono trasmettere anche i principi di libertà dell’informazione, di chiarezza e ordine, di esso costitutivi.

Avendo introdotto i principi di chiarezza, ordine e accessibilità si generano autonomamente tre effetti positivi: responsabilizzazione, coscienza della propria posizione all’interno della struttura produttiva dell’informazione e comparabilità tra le posizioni affini della struttura.

Dando un ordine alla documentazione si evidenziano subito lacune e problematiche di ogni area e di ogni progetto; si può iniziare la seconda fase: il managing supporting.

Questa seconda fase nel caso in analisi si è focalizzata sull’area progetti, ma si prevede in futuro di estenderla oltre per coprire tutte le aree della R&D.

Il managing supporting ha lo scopo di: evidenziare in un progetto le lacune e le differenze riscontrate tra la realtà e la procedura, indicare se opportuno le azioni correttive. Ciò allo scopo di mostrare come seguendo le indicazioni procedurali si possano eliminare buona parte dei problemi affrontati fino a quel momento e quindi formare il manager sugli strumenti sviluppati: Design Review, Timing processi terziarizzati e la procedura per lo sviluppo del nuovo prodotto. Il managing supporter quindi collabora con il project manager e il project leader al fine di rendere il loro lavoro più facile. L’obiettivo del managing supporter deve essere chiaro sin dall’inizio in modo da guadagnare la fiducia del PL e del PM e evitare l’instaurarsi di un trasferimento negativo, quale quello presente tra un giudice(il managing supporter) e i giudicati, che vanificherebbe lo sforzo di utilizzare questa attività come mezzo, dolce, per la veicolazione delle nozioni.

---

<sup>1</sup> QP WM R&D: Quick Place Washing Machine R&D è il sistema di gestione della documentazione

Per lo svolgimento di questa attività si fissano una serie di colloqui per ogni progetto in modo da analizzare tutti gli aspetti e tutte le fasi del progetto, partendo dalla pianificazione, arrivando allo stato corrente. Il mezzo per svolgere questa analisi è una checklist che valuta la presenza e la qualità della documentazione di progetto. Con analisi della qualità si intende la rispondenza del singolo documento alle finalità dello stesso secondo la normativa, senza entrare in merito alle scelte progettuali. La checklist si elabora estraendo dalla procedura di sviluppo del nuovo prodotto la documentazione che ogni attività prevede come output ed input. Avendo già inserito il sistema di gestione della documentazione reperire queste informazioni risulta più agevole e funge anche da prima revisione del sistema stesso. La checklist inoltre prevede, oltre all'analisi sullo stato della documentazione uno spazio dedicato all'inserimento delle azioni correttive da intraprendere e delle conclusioni che il Managing supporter trae dalle riunioni di confronto col PL e PM. La compilazione di questo documento andrebbe svolta durante le riunioni stesse in modo da rendere partecipi i responsabili della loro stessa analisi e quindi evitare che questo documento appaia come un sistema di valutazione di un ente esterno, ma come un mezzo interno al progetto stesso per un'autoanalisi. L'analisi di un progetto si può dividere in quattro fasi, o in più se la mole di documentazione risultasse eccessivamente copiosa: pianificazione e fattibilità, sviluppo e industrializzazione, lancio e ultimo audit del lavoro svolto. In ogni fase è necessario svolgere una breve rianalisi delle fasi precedenti, già studiate, in modo da valutare lo stato delle azioni correttive e poter aggiornare la checklist, che darà quindi un quadro d'insieme. La checklist sarà inoltre utile, come base per redarre i verbali delle riunioni.

L'audit finale sarà svolto al momento in cui l'analisi del progetto raggiunge lo stato corrente dello stesso, quindi non è legato alla sua conclusione. In questa fase si vuole valutare i cambiamenti del progetto, ponendo in evidenza i benefici tratti dall'uso delle procedure e degli strumenti; d'altro canto è anche un momento di autoanalisi del managing supporter che potrà raccogliere i dati sull'esperienze applicative, quindi potrà individuare le problematiche d'uso degli strumenti e anch'egli intraprendere azioni correttive per migliorarne la qualità.

Al termine del lavoro di managing supporting i membri della R&D coinvolti dovrebbero aver acquisito a pieno le nozioni trasmesse, quindi avere la possibilità di utilizzarle nelle attività in corso e in quelle future.

### **5.1.1 Esempio di managing supporting: Verbale della riunione Managin Supporting per il progetto BUILT IN**

Fabriano 25/3/04

Presenti: Project Leader A. Duri, Responsabile Qualità R&D R. Pianeselli e Managing Supporter G. Matarazzo

Oggetto: Analisi della pianificazione e dello studio di fattibilità

La prima riunione di managing supporting del progetto Built-in, con oggetto: rianalisi delle fasi di pianificazione e studio di fattibilità, ha messo in luce uno stato soddisfacente della gestione del processo di sviluppo nuovo prodotto sotto l'aspetto documentazione. In particolare abbiamo riscontrato la presenza di tutti i documenti necessari in queste prime fasi del progetto.

I Team di progetto: sebbene una prima indicazione dei team sia presente sul progetto, abbiamo notato una dissonanza con le indicazioni procedurali e una bassa comprensione delle finalità dei team. Consigliamo una nuova riorganizzazione delle squadre in modo da avere una visione affine a quella procedurale. Inoltre crediamo utile una chiarificazione sull'utilizzo dei team in particolare sull'identificazione degli obiettivi dei gruppi e dei singoli, in essi coinvolti.

Il master Plan: l'analisi del master plan è stata complicata fortemente dallo strumento scelto: excel. Il processo logico legato alla pianificazione è corretto, anche se sarebbe stato indicato porre in evidenza tutte le milestones previste dalla procedura. Inoltre non si comprende come la Design Review presenti attività e milestones non inserite esplicitamente nel timing del master plan. Risulta inoltre impossibile verificare lo stato di avanzamento dei progetti e le modifiche apportate al planning in corso d'opera.

La design Review è presente nella documentazione, ma risulta snaturata della sua funzione: poco aggiornata, insiste sulla valutazione dello stato di avanzamento e non è utile al fine della condivisione dell'informazione e della responsabilità con i teams di progetto. A tale proposito notiamo l'assoluta assenza di documentazione che indichi un avallo a procedere, vista la forte situazione di incongruenza tra il progetto, che produce un HT senza avere la RAI, e le priorità indicate dalla procedura. Consigliamo quindi di riunire al più presto una riunione per rendere nota la situazione a tutto il General Team e per



Value Proposition/Phase-in Phase-out	<p>Team Value Proposition:  - Obiettivi: a- Predisporre il Booklet VP (Estetica e Plus del prodotto) e definire l'architettura di gamma  - Composizione: Leader Marketing (Qualità, Marketing, Brand Adv, Marketing Consociata, Area Marketing, BUCC, EDT, R&amp;D, Ricerche Mercato, Agenzia Pubblicitaria)  Team Phase-In Phase-Out:  - Obiettivi: garantire rispetto dei timing di introduzione sul mercato dei nuovi prodotti (Paese-In) e la corretta uscita dei prodotti sostituiti (Phase-Out)  - Composizione: Business Manager, MKTG (Program Manager), Qualità (Fetriconi/Bruti - CQP), R&amp;D (Team Leader R&amp;D, Servizi allo Sviluppo, Laboratorio), EDT, Stabilimento (Direzione, Programmazione, Servizi Tecnici/Tecnologi, AQ), RQP, Pianificazione Centrale.</p>	si	Ni	
Engineering	<p>Team Engineering:  - Obiettivi: a- contribuire alla definizione del budget investimenti b- guidare attività di industrializzazione, puntando a minimizzare le criticità legate a prodotto/processo e qualità all'interno del budget investimenti  - Composizione: Leader Resp.Servizi Tecnici/Engineering (Resp. Progettazione, Resp. Tempi e Metodi, Resp. Qualità Prodotto, Resp. Assicurazione Qualità)</p>	si	Ni	
R&D	<p>Team R&amp;D: - Obiettivi: guidare attività di sviluppo e progettazione.-  Composizione: Leader R&amp;D (Resp. Progettazione)</p>	si	Ni	
Master Plan				
Master Plan		si	Ni	<p>Visto l'avanzamento del progetto non riformuliamo il master plan nella sua interezza, ma proponiamo una revisione delle parti ancora da svolgere nell'ottica di creare affinità tra questo e la</p> <p>Presente, ma in excel, quindi poco distinguibile pianificazione ed aggiornamento. Sono indicate alcune delle fasi procedurali, ma non tutte. Complessivamente chiaro, ma scarno</p> <p>Facciamola finita di usare excel, project sarebbe più funzionale allo scopo.</p>

					design review (concordanza di termini, timing e priorità)
Design Review	<p>Design Review: riesame critico di un progetto svolto in maniera sistematica, pianificata e interfunzionale, con lo scopo di riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del progetto a conseguire gli obiettivi stabiliti. Con le Design review si decidono i passaggi di fase del progetto.</p> <p>Le Design Review sono dei momenti interfunzionali di riesame del progetto nel suo complesso, dove vengono analizzati i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnici (Release Soft Tool, Release Dimostratore Tecnologico, ecc: in questi momenti sono analizzati anche gli esiti delle verifiche)</li> <li>- Qualità (Release Dimostratore Tecnologico, Release CQP , ecc: in questi momenti sono analizzati anche gli esiti delle verifiche)</li> <li>- Economici (RAI di fattibilità, RAI e apposite riunioni di Steering Committee / General Team)</li> <li>- Tempo (apposite riunioni di Steering Committee / General Team) con l'obiettivo di approvare l'impostazione e l'avanzamento del progetto e di individuare soluzioni ad eventuali problemi emersi.</li> </ul> <p>Il Project Leader ha la responsabilità di pianificare e gestire le Design Review, convocando i team di progetto pertinenti. Le attività di riesame e le eventuali azioni intraprese devono essere registrate.</p>				<p>Riteniamo inutile il compeltamento a posteriori delle milestones ormai compiute, ma suggeriamo la riunione straordinaria del General Team al fine di eseguire un'analisi critica e chiarificatrice sulle criticità del progetto. Terminata questa prima fase, si consiglia di riprendere l'analisi del progetto attraverso lo strumento Design Review per le parti ancora affrontate</p> <p>La design Review è stata adattata al progetto modificandone le milestone e i target percentuale, questa è una procedura di customizzazione dello strumento corretta, ma da affrontare con forte spirito critico e da non incentivare, onde evitare un'eccessiva diversificazione dello strumento che creerebbe problemi nell'analisi e confronto dei progetti</p>
Approvazione SC		si	no		
Aggiornamento Timing Master Plan			no		vedi master plan

Stesura e  
Aggiornamento  
piani operativi  
Teams

no	Vedi Teams
----	------------

**Checklist fase di Fattibilità:**

**Auditing Progetto**

CheckPoint	Indicazioni Procedurali	Presenza	Qualità	Report	Proposte	Note
Fattibilità						
Documenti di appoggio fattibilità						
Lista dei Desiderata e needs	- Lista dei Desiderata con Needs su: - Estetica - Performance - Elettronica					
Documento Architettura di Gamma	- Sezione Booklet VP Prodotto dal marketing e gestito dal Team VP  Team VP	si	si	ok		
Dimostratore Estetico						
Dimostratore Estetico	Dimostratore Estetico (DE): modello/i destinato/i alla materializzazione degli aspetti di design che hanno impatto sulle architetture di gamma e di prodotto.	ok	Ok			
Release DE	Emesso dalla Dir. Marketing	ok	ok			
Sezione VP						
Presentazione e Valutazione Sezione VP		ok	ok			
Contract Book						
RAI di Fattibilità (Pre RAI)	RAI di Fattibilità: documento presentato dal Project Leader per la richiesta e l'autorizzazione dell'investimento necessario per la realizzazione del Soft Tool. Inoltre fornisce un'indicazione dell'investimento complessivo del progetto.	ko	ok			

Contract Book	Approvazione dallo SC	ok	ok
Dimostratore Tecnologico			
Lista dei Desiderata	<p>Lista dei Desiderata (LdD): elenco che descrive e classifica le aspettative del progetto, sia quelle implicite che esplicite. Viene normalmente compilata dal Marketing.</p> <p>Documento che specifiche del progetto ed è così strutturato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- needs su estetica, performance ed elettronica</li> <li>- specifiche Tipo A su: <ul style="list-style-type: none"> <li>- estetica (brief al designer)</li> <li>- performance (macro caratteristiche prestazionali - livelli prestazionali speciali - prestazioni per specifici mercati - nuove funzionalità specifiche) <ul style="list-style-type: none"> <li>- elettronica (tipologia comandi (input) - tipologia display (output) - carichi elettrici</li> </ul> </li> <li>- macro logiche di programmazione e navigazione) <ul style="list-style-type: none"> <li>- normative</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- specifiche tipo B su: <ul style="list-style-type: none"> <li>- estetica</li> <li>- performance</li> <li>- elettronica</li> <li>- normative</li> <li>- ambiente.</li> </ul> </li> </ul>		
Scheda Assistibilità		ko	
Scheda Formazione		ko	
Scheda Documentazione		ko	
Definiz. Param. T&F		ko	
Documento Conformità Impatto Ambientale		ok	
Documento "Specifiche Logistica"		ko	
Documento dei Requisiti Piano Prove		ok	
Verbale Esame del DT		ko	
Release AI DT	<p>Emesso dallo SC</p> <p>Dimostratore Tecnologico (DT): complesso di oggetti e/o documenti attraverso i quali il Project Leader dà evidenza della valutazione dello stato di rischio residuo del progetto. Il DT è richiesto per tutti i progetti piattaforma e per i progetti evo- restyling, che prevedono la fase di fattibilità.</p>	ko	Il DT è in fase di approvazione e ciò spiega l'assenza della rai. La doc. relativa non è presente sul QP WM R&D
Analisi Costi			
Documento Costi ed Investimenti		ok	

## **5.2 Analisi dei risultati e miglioramento continuo**

Il passaggio, dalla sola terziarizzazione di strumenti utili al processo di sviluppo del nuovo prodotto alla messa in opera di questi, è di fondamentale importanza. Nella fase transitoria si possono compiere le modifiche più interessanti a ciò che si è creato e ci si appresta a porre in uso. Se è vero che questi strumenti e le procedure stesse sono stati costruiti in modo da essere flessibili alle esigenze caratteristiche di ogni utente, è anche vero che nella fase iniziale possono essere messe in evidenza gli errori più macroscopici. Quindi in questa fase il managing supporter deve essere conscio del suo triplo ruolo: supporto per il manager, affinché il suo progetto rientri nei canoni procedurali, mezzo privilegiato per la formazione del manager nei confronti dei nuovi strumenti, canale preferenziale e critico per il feedback delle informazioni dal consumatore al produttore. Nel caso in cui lo sviluppatore di questi strumenti fosse un ente esterno alla società in analisi, sarebbe molto più evidente la necessità del consulente di avere un ritorno informativo dal suo cliente, per migliorare il prodotto venduto e acquisire ulteriori conoscenze. Nel caso, come quello in analisi, lo sviluppo di questi nuovi sistemi è interno; il feedback serve preferenzialmente per innescare un processo di miglioramento continuo. Dopo la prima fase di transizione, che si può considerare conclusa con l'ultimo audit dei progetti, l'attività del managing supporter non si esaurisce. Dovrà raccogliere le informazioni e stendere un quadro generale dello stato della R&D rispetto ai cambiamenti apportati, evidenziando le criticità incontrate nel processo di formazione e applicazione, indicare le problematiche più frequenti e proporre nuove azioni correttive, sui processi, sugli strumenti o su gli enti coinvolti. Questo processo di miglioramento continuo deve essere ciclico e sarebbe limitativo indicarne un termine. Il miglioramento continuo del processo di sviluppo del nuovo prodotto, come quello del processo produttivo, deve essere sempre in atto; è la forma evolutiva della struttura.