

**SIEMENS**

Siemens Digital Industries Software

IP&LM: Promuovere l'eccellenza in un mondo futuro digitalizzato

Sintesi

Il clima imprenditoriale attuale è un indizio del modo in cui lavoreremo in futuro. Oggi, lavorare in un ambiente dinamico "VUCA" è la prassi. Il termine VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), mette in evidenza la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità che caratterizzano il mondo attuale e il futuro del lavoro, il quale diventa sempre più complesso con l'aumentare delle richieste dei consumatori. I rischi nel sostenere l'innovazione e il lancio di nuovi prodotti non potrebbero essere più elevati e le soluzioni integrate che consentono di collaborare e promuovere le interazioni lungo il ciclo di vita del prodotto sono indispensabili per le aziende del futuro.

Abstract

Avendo lavorato in diverse parti del mondo, ho potuto constatare in prima persona che il lancio di nuovi programmi ha sempre portato con sé una ricerca costante dell'eccellenza e degli strumenti per ottenerla nonostante le condizioni di incertezza.

L'accelerazione digitale ha solo aumentato le pressioni e le promesse. Quando ho iniziato a osservare profondi cambiamenti nella gestione dei programmi, tra i principali gap ho notato modalità di lavoro "a compartimenti stagni", la mancanza di trasparenza, la necessità di dover spesso ricominciare da capo, un grande spreco di tempo e risorse, nonché l'assenza di reattività alle trasformazioni in atto.

Ciò che rende una soluzione eccellente è il raggiungimento costante di obiettivi come velocità nell'ingresso sul mercato e sintonia con le mutevoli esigenze dei consumatori

Dr. Al Zeitoun, PgMP, Membro PMI

Il Dr. Al Zeitoun, PgMP, Membro PMI e Global Innovation Strategist, si occupa di promuovere e trasformare il futuro digitale delle aziende, offrendo supporto end-to-end per la loro strategia aziendale. È stato Senior Leader in aziende di vari settori (ad esempio, Booz Allen Hamilton) che condividevano lo stesso obiettivo: fornitura di soluzioni di alto livello e risoluzione dei problemi durante la transizione al digitale. Tra le diverse esperienze, è stato membro del CDA a livello globale di PMI, Presidente di PM Solutions, Direttore esecutivo della Emirates Nuclear Energy Corporation e Responsabile di progetto dell'International Institute for Learning.



Velocità ed eccellenza: le nuove parole chiave

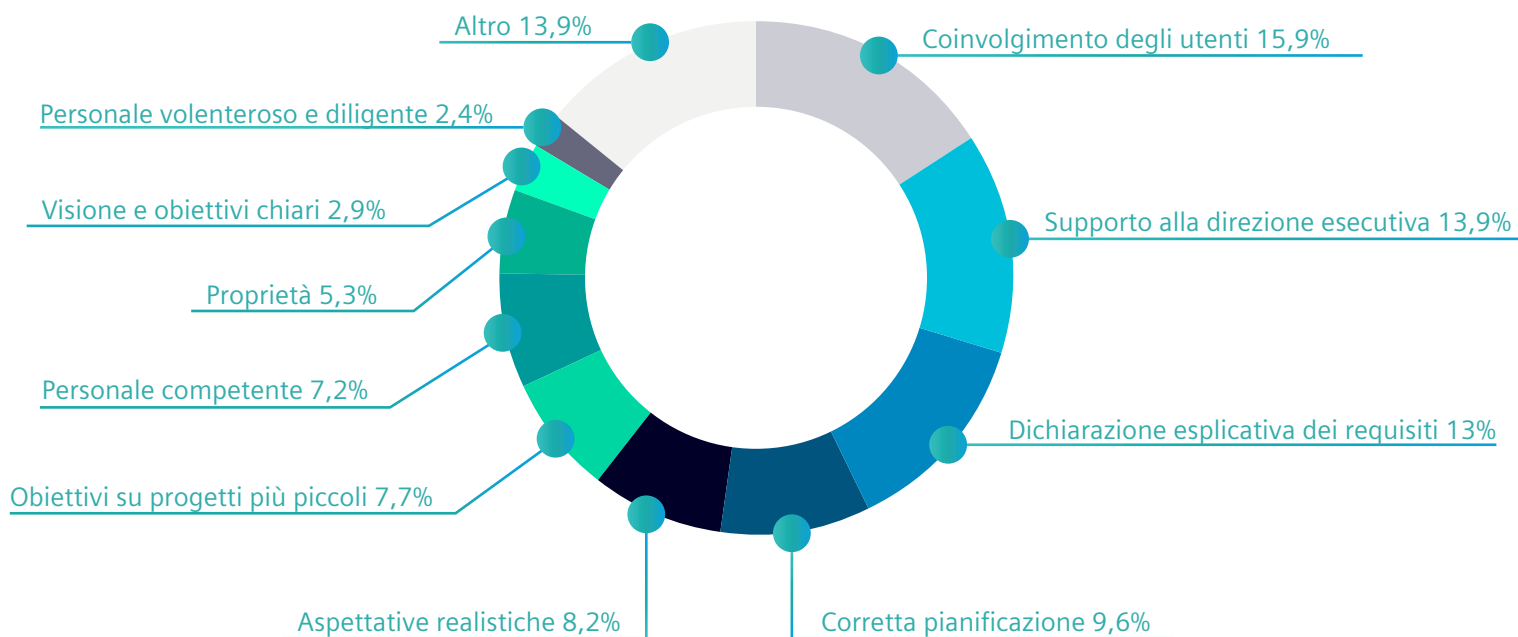
Che si tratti di beni di consumo, produzione, energia, finanza, farmaceutica o soluzioni software aziendali, il filo conduttore per raggiungere l'eccellenza è lo stesso: raggiungere il giusto equilibrio tra processi, personale e governance. Userò il modello di eccellenza proposto, focalizzandomi su questi tre aspetti per delineare la stretta analogia con l'innovazione introdotta da soluzioni integrate e gestione del ciclo di vita del prodotto (IP&LM, Integrated Program & Lifecycle Management).

Proprio come nel tennis professionale, quando si adottano schemi di gioco efficaci, sarà difficile perdere un match. Per ottenere il massimo ritorno sul nostro investimento nell'eccellenza, le soluzioni digitali devono essere dinamiche e sensibili alle esigenze sempre crescenti dei nostri clienti.

I tre aspetti sopra citati fungono anche da elemento integrativo, poiché insieme contribuiscono al raggiungimento di un livello di eccellenza sempre superiore. Questo è l'aspetto principale quando si parla di IP&LM. Esplorerò ciascuno di questi 3 aspetti e delinearò l'analogia con i digital thread esistenti nella soluzione IP&LM.



Studio sulle principali cause di insuccesso di progetti o programmi



Pulse of the Profession In-Depth Report Executive Sponsor Engagement • PMI & BCG 2014

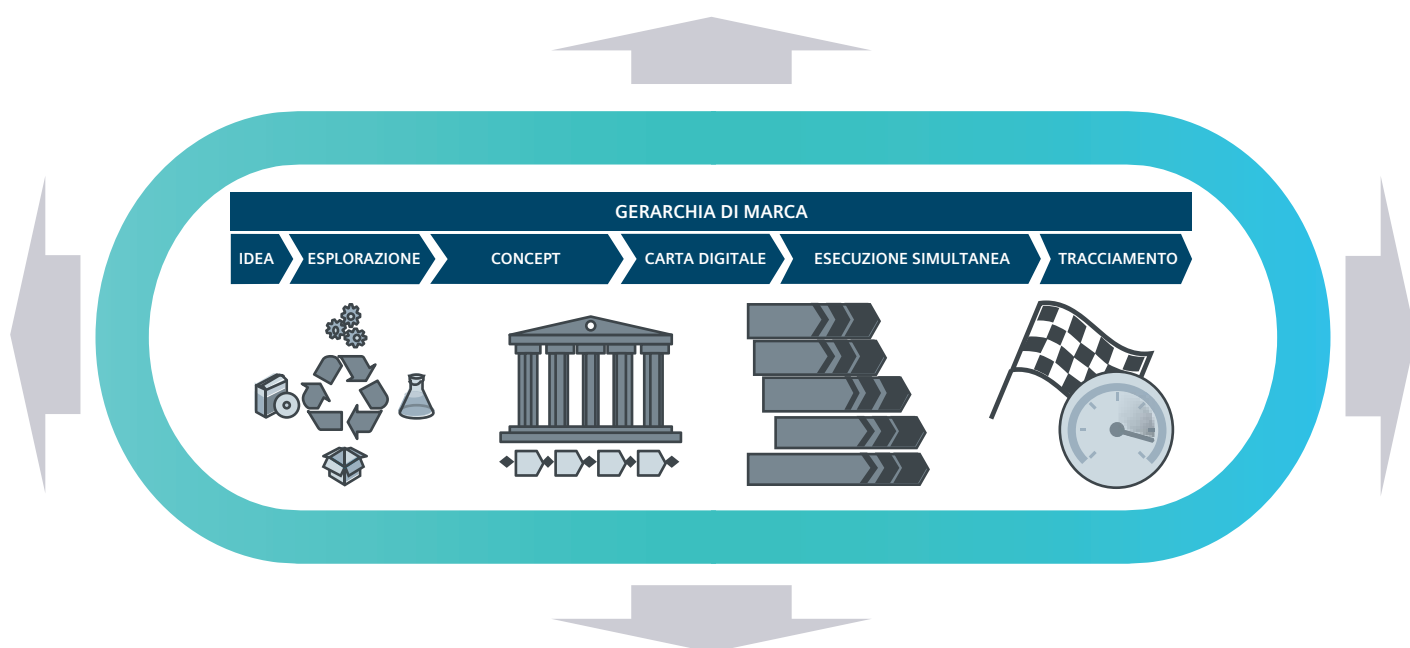
Processi

Per quanto riguarda i processi, l'indicatore di eccellenza deve tenere conto del fatto che, in futuro, il lavoro continuerà a essere svolto in condizioni di crescente incertezza e complessità. L'indicatore passa dall'autonomia a un'estremità, all'allineamento all'estremità opposta. I processi ideali per raggiungere un obiettivo di eccellenza sono quelli che riescono a trovare il giusto equilibrio tra la necessità di allineamento strategico in tutti i processi, business unit e prodotti, e la necessità di raggiungere un'autonomia locale che consenta di rivolgersi anche ai relativi mercati.

Associamo quindi questo concetto ai vantaggi che potrà fornire in futuro la soluzione IP&LM ai processi.

Anche se a un primo sguardo potrebbe sembrare che i processi seguano una linea sequenziale, in realtà l'iter è molto fluido. Quello che conta davvero è la velocità di adeguamento e alcuni touchpoint che consentono di rivoluzionare i vecchi schemi organizzativi non unificati e lasciare spazio ai grandi vantaggi della co-creazione in tutte le sue fasi. Uno dei problemi principali per la maggior parte delle aziende è che operano come se ogni programma implementato fosse il primo.

Riuscire a stare al passo con le trasformazioni richieste dal mercato sarà la chiave di svolta per il futuro del lavoro. Quando lanciamo programmi per nuovi prodotti in una nuova regione o in un nuovo mercato, dovremmo sfruttare al meglio le grandi risorse esistenti e massimizzarne il riutilizzo. Ciò permette di liberare spazio e ulteriori risorse da dedicare all'innovazione, mantenendo al contempo abbastanza processi per ottenere iter coerenti.



Vorrei soffermarmi su alcuni elementi chiave dei processi che consentono di sfruttare risorse e flussi di lavoro:

- Uno degli strumenti fondamentali per ottenere coerenza nei processi è il "gemello digitale" (digital twin), ovvero la rappresentazione virtuale di un'entità fisica che consente di trasformare i dati in informazioni utili allo scopo di progettare, realizzare e ottimizzare il ciclo di vita del prodotto e della produzione.
- Siemens ha racchiuso questo concetto in cinque digital thread che considera elementi costitutivi della rete neurale del digital twin.
- Comprendere l'interattività tra i 5 digital thread ci aiuta a capire il loro impatto sull'intera trasformazione. Questi sono: soluzione Integrated Program & Lifecycle Management (focus delle mie osservazioni), Progettazione di prodotti e processi intelligenti, Progettazione e ottimizzazione della produzione, Produzione flessibile, Tracciabilità e insight.
- Nelle mie osservazioni sulla soluzione IP&LM, ecco un esempio significativo emerso durante l'intervista a uno degli esperti Siemens in materia. Caso in questione: il responsabile marketing di una multinazionale per la cura della persona è in viaggio d'affari per promuovere un nuovo prodotto per la pelle che promette effetti rinfrescanti. Essendosi dimenticato di portare con sé un campione, si ferma al duty free, ne acquista uno, ma si accorge presto che non sortisce alcun effetto rinfrescante. Studia quindi il problema e scopre che il team di sviluppo ha eliminato l'elemento principale responsabile della sensazione di freschezza. Il team risponde: non sapevamo che l'effetto rinfrescante dovesse essere garantito!
- Credo che sia fondamentale sottolineare quanto sia rilevante questo esempio per molte delle soluzioni e dei lanci di prodotto che ho esaminato in tutti i settori in ogni angolo del mondo. Questo esempio illustra inoltre il potenziale dei processi end-to-end (E2E) che la soluzione IP&LM adotta per ottenere continui successi. L'aspetto di questa soluzione che mi ha subito entusiasmato è il perfetto equilibrio tra velocità, agilità e precisione.
- La chiave per accedere subito a questo potenziale è la combinazione della gestione del ciclo di progettazione e validazione di un nuovo prodotto, con la gestione del programma e del progetto.
- In un buon programma standard, il livello generale dei processi specifici del programma è rappresentato da un portfolio bilanciato. Con IP&LM, la gerarchia di marca organizza il portfolio completo dei prodotti di un'azienda, inclusi tutti i singoli prodotti e le risorse di innovazione che li definiscono. La gestione della gerarchia di marca è la chiave per trovare in modo efficiente gli asset che possono essere riutilizzati, accelerando così l'innovazione.

Ricapitoliamo alcuni dei motivi per cui è così importante pianificare un processo coerente per ottenere un servizio eccellente come quello di IP&LM:

- La fluidità dei processi è fondamentale
- La chiave per ottenere l'eccellenza è capire quali sono le tipologie, i numeri e la quantità di processi più adatti per raggiungere rapidamente i risultati delle iniziative
- Al fine di ottenere un risultato eccellente, è di fondamentale importanza coinvolgere attivamente gli stakeholder, come ho spesso sottolineato nella mia analisi della soluzione IP&LM

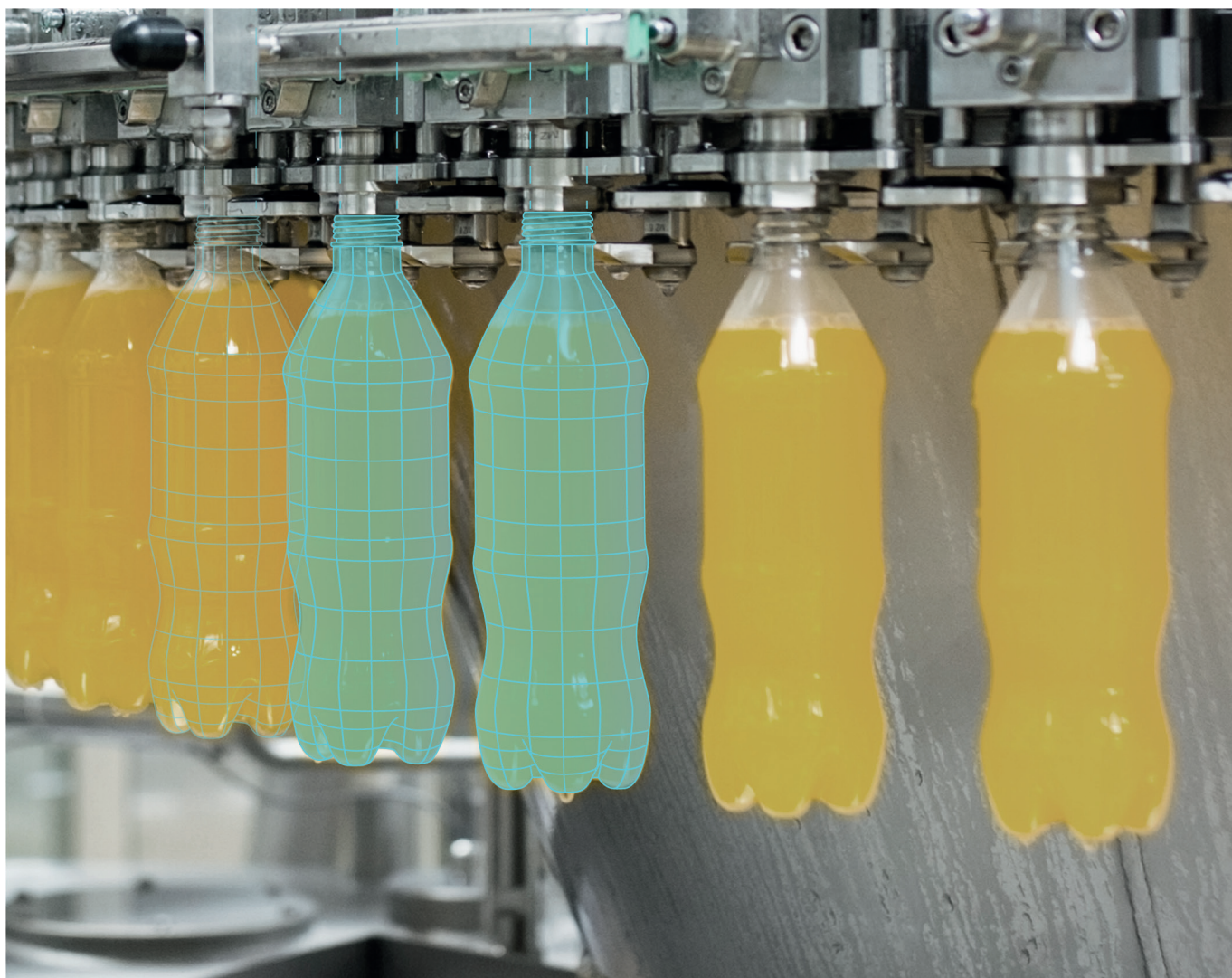
I processi dovrebbero fornire una struttura adeguata e lasciare, al contempo, spazio sufficiente alla creatività individuale, alla co-creazione e al potenziamento della proprietà.



In conclusione

Dobbiamo trovare il giusto equilibrio tra autonomia e allineamento. La capacità organizzativa dell'azienda ci mostrerà quanto essa sia in grado di adattarsi alla scelta dei processi che consentono il giusto equilibrio tra prestazioni e allineamento strategico, lasciando però il giusto spazio alla personalizzazione delle diverse unità organizzative, che potranno apportare creatività e proprietà individuali.

Ottenere processi eccellenti è possibile grazie alla ricchezza dei processi offerti da IP&LM, come dimostrano gli ottimi risultati raggiunti da coloro che sono stati in grado di adattarsi ai cambiamenti. A questo punto, tale tendenza innovatrice si diffonde e il ridimensionamento si verifica quando altre business unit ne comprendono i vantaggi.



Personale

Parlando del personale, l'eccellenza in futuro dipenderà dalla trasparenza e dalle decisioni basate sui dati. L'impatto della digitalizzazione sulla gestione e il cambiamento del business rappresenta le competenze necessarie per l'eccellenza futura. La tecnologia digitale contribuisce fortemente a differenziare il futuro del lavoro, ma allo stesso tempo la reazione a questa nuova rivoluzione è stata piuttosto variabile e difficile da percepire. Come per i processi, la comprensione delle nuove esigenze e la rapida risposta ad esse devono avvenire a tutti i livelli dell'organizzazione.

Per raggiungere l'eccellenza anche in questo ambito, è necessario lavorare su nuovi framework di implementazione progettati su misura per i clienti. L'attenzione verso i clienti, dimostrata dalla soluzione IP&LM, interessa le politiche interne a 360°. Siamo soliti utilizzare strumenti come il design thinking per formulare le idee migliori e bilanciare l'intelligenza artificiale con l'impatto che questa ha sulla vita quotidiana delle persone.

Garantire l'eccellenza richiede il perfetto equilibrio tra conoscenze tradizionali e disponibilità al cambiamento nello sviluppo delle competenze per l'era digitale.

Pensando alla soluzione IP&LM e al suo ruolo nell'agevolare le persone nell'intero ecosistema, trovo incoraggiante che ci sia supporto sufficiente per creare solide basi di fiducia (trust currency), la moneta fondamentale per ottenere trasformazioni digitali di successo.

- IP&LM agevola il personale aziendale facendo in modo che ogni unità mantenga il proprio set di modelli, ognuno dei quali è circoscritto, chiaro e semplice da modificare
- I team di sviluppo prodotto possono impiegare la serie di approcci che meglio si adattano alle loro esigenze e alle circostanze identificate dal contesto del prodotto. La soluzione funziona più come una scatola di elementi costitutivi che possono essere combinati molto facilmente e offre un ambiente che può adattarsi in modo incredibilmente rapido a qualsiasi sfida attuale e futura
- Dall'acquisizione dell'idea all'esplorazione, la soluzione include l'intento e lo scopo originali del prodotto, oltre a elencare tutti i requisiti pertinenti previsti per i progetti. Ciò consente alle persone di focalizzarsi sull'innovazione
- La Carta Digitale (Digital Charter) offre la giusta autonomia di cui le persone hanno bisogno, tenendo conto della complessità dello sviluppo e del tipo di iniziativa, ad esempio se si tratta di una nuova variante di prodotto come un caffè Cold Brew, un pacchetto di espansione o personalizzazione del prodotto o un prodotto completamente nuovo



In conclusione

Dobbiamo cambiare prospettiva per ideare il mix più appropriato di competenze per noi e per le aziende dei nostri clienti, per eccellere nella fornitura di soluzioni e prodotti complessi diventando più rapidi e innovativi.

Trovo molto incoraggiante la chiarezza delle diverse entità che supportano i vari ruoli fondamentali di IP&LM. Come abbiamo appreso dalle sfide affrontate per i lanci dei programmi, la mancanza di definizione dei ruoli e delle responsabilità potrebbe compromettere definitivamente i risultati. Disporre del giusto mix di ruoli come portfolio manager, marketing manager, governance team, program, project e product manager, con responsabilità adeguatamente definite e un evidente impatto sull'azienda, contribuisce in modo inestimabile a una trasformazione di successo.

Il ridimensionamento del contributo del personale richiede una "ricetta segreta" per funzionare e si tradurrà in un grande spirito collaborativo che andrà ben oltre i confini aziendali tradizionali. Una volta raggiunto l'obiettivo di accedere a dati congiunti affidabili, ad esempio tramite il marketing brief, un documento decisivo di allineamento che include l'intento e lo scopo originali del prodotto, nonché tutti i requisiti pertinenti previsti per i progetti, rimane spazio per la collaborazione e la costruzione di rapporti di fiducia.



Governance

Affinché la sfera della governance funzioni all'interno del sistema, quest'ultimo deve essere ibrido e in grado di adattarsi al futuro. Il futuro del lavoro è ibrido e ricco di sfaccettature e la soluzione IP&LM ci aiuta a semplificarlo. Il futuro del lavoro ha modificato la governance rispetto a qualsiasi visione classica dei management team. L'approccio è diventato molto più fluido e ha consentito ai manager di beneficiare di processi decisionali rapidi e tempestivi. Dobbiamo guardare in modo olistico al business e valutare attentamente la propensione e la volontà di raggiungere l'eccellenza anche per questo nuovo approccio alla governance.

Il successo dei processi decisionali è dilagante. Come esempio del valore di un processo decisionale efficace con IP&LM, fondamentale per ottenere rapidamente la governance, prendiamo un'azienda con 10.000 dipendenti e 2.000 progetti con un tempo di setup di due settimane per i nuovi prodotti. Anche se riuscissimo a risparmiare solo la metà di quel tempo, sarebbe comunque un risparmio di 4.000 giorni/persona ogni anno.

L'altra dimensione di interesse in questa sfera è il team dirigenziale. Lavorando su programmi complessi, dobbiamo garantire che il team esecutivo si adatti rapidamente e in modo efficace alla nuova governance. Ciò richiede maggiore trasparenza durante le riunioni e il cambiamento del ruolo esecutivo da uno di direzione a uno di sperimentazione e ridistribuzione. Un rapido processo decisionale richiede un'enorme quantità di pratica, unita a una crescente propensione a correre dei rischi e a un accesso tempestivo ai dati.

Di seguito sono riportate alcune osservazioni specifiche in IP&LM che supportano la governance di programmi di successo per il futuro del lavoro:

- Le applicazioni aziendali come questa, influenzano molte persone, quindi il fatto che il framework IP&LM consenta alla governance di muoversi agevolmente è un grande vantaggio competitivo
- È necessario un cambiamento culturale affinché le soluzioni IP&LM possano essere adattate a tutti i settori
- Potrebbe esserci un maggiore interesse nelle società di consulenza, in quanto supportano i clienti nella gestione e nella mappatura dei processi aziendali
- Applicare questo modo di governare a un'azienda più grande potrebbe essere visto come un ostacolo difficile da superare, ma alcuni modelli di business stanno diventando obsoleti e potrebbero utilizzare questa ricchezza di dati per rinnovarsi
- Comprendere questo tipo di cultura aiuterebbe enormemente ad adattare la governance in modo da ottenere la resilienza nel lavoro in tutto il ciclo di vita e il giusto livello di rischio
- Un fattore di stimolo per la governance futura è la disponibilità di KPI integrati: fondamentali costruite prima sui dati, relazioni basate sulla fiducia reciproca e sviluppo della soluzione ottimale



L'eccellenza nella governance si ottiene passando da una visione classica della direzione a una maggiore attenzione al lancio di nuovi programmi.

In conclusione

Un sistema di governance eccellente richiede che si stabiliscano obiettivi di autonomia molto elevati, ideati dal team esecutivo e applicati a cascata. Per ottenere un'innovazione più rapida della cultura aziendale, assicurati che i team si divertano a sperimentare e cerca di contare sull'effetto domino che le storie di successo hanno sugli altri. Questo è il fulcro della potenza della soluzione IP&LM e delle possibilità create dai digital twin per avere informazioni e prendere decisioni difficili nelle prime fasi del ciclo di vita e durante tutto l'iter del programma.

Ridimensionare l'impatto della sfera di governance richiede un modo molto diverso di definire il successo aziendale. La velocità è al centro di questo nuovo tipo di governance e imparare a stare al passo con i cambiamenti ne è una componente fondamentale. Le metriche di successo del lancio delle iniziative cambiano e, di conseguenza, anche i vari comportamenti aziendali si trasformano riflettendo una governance fluida e reattiva.



Guardare con fiducia al futuro del lavoro

L'unione delle 3 sfere dell'eccellenza triplica l'impatto di quest'ultima. Il segreto per accelerare e ottenere l'eccellenza è raggiungere il giusto equilibrio tra autonomia e allineamento dei processi, insieme al giusto mix di competenze tradizionali e innovative, integrandole in una governance reattiva che ha ben chiaro il focus sul lancio dei propri programmi. Impegnarsi al massimo su tutti e tre i fronti può creare un ritorno sull'investimento molto più elevato rispetto a un unico focus su uno qualsiasi di questi tre ambiti.

IP&LM colpisce nel segno in un ampio spettro di interazioni tra processi, personale e governance. Offre una visione generale ma anche dettagliata, necessaria ai responsabili delle decisioni sulle innovazioni future. L'ampia prospettiva che si ottiene attraverso le fasi di questo sistema consente ai leader di non perdersi nei dettagli ma di concentrarsi sulle diverse necessità. Ciò lascia spazio anche allo sviluppo di una mentalità creativa che guida le innovazioni in continua evoluzione.

I processi sono l'obiettivo prioritario e hanno come scopo ultimo quello di adattarsi rapidamente alle necessità, garantendo una qualità costante nel tempo.

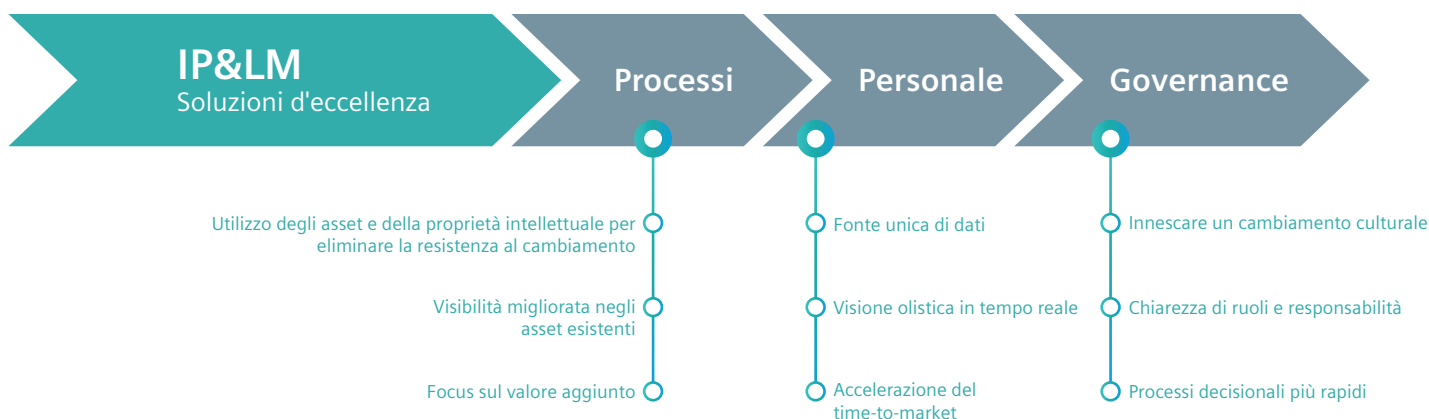
Questo modello, finalizzato alla trasformazione delle modalità di lavoro, promuove le decisioni tempestive da parte del personale e la precisa definizione dei ruoli aziendali.

La governance risulta quindi semplice e obiettiva grazie all'accesso ai dati e alla formazione forniti da IP&LM.

Grazie alla perfetta interazione tra tecnologia e dati, la natura del percorso da percorrere sta cambiando più velocemente del previsto, anche se la ricerca dell'eccellenza è un viaggio che non finisce mai. Una sana cultura dell'eccellenza, focalizzata sulle esigenze future, necessita di una grande dose di resilienza nel perseguire modi nuovi e diversi di fare le cose rispetto a quelli con cui eravamo a nostro agio in passato e deve incoraggiare la sperimentazione come veicolo per l'apprendimento.

La soluzione IP&LM offre un approccio mirato per lanciare nuove iniziative, innovare e accelerare il rilascio di prodotti, creando solide basi per le esperienze future e per il rapido cambio di rotta in caso di insuccesso. Queste sono le prerogative giuste per avere l'eccellenza sempre a portata di mano.

L'eccellenza si basa sull'aumento dell'autonomia dei processi, sull'alfabetizzazione digitale e su una governance agile e incentrata sul lancio di prodotti.



Dr. Al Zeitoun, PgMP, Membro PMI

È possibile contattarlo all'indirizzo e-mail:

zeitounstrategy@gmail.com

LinkedIn

www.linkedin.com/in/aazeitoun

Informazioni su Siemens Digital Industries Software

Siemens Digital Industries Software promuove la trasformazione delle aziende verso la "Digital Enterprise", dove ingegneria, produzione e progettazione elettrica incontrano il futuro. Le nostre soluzioni aiutano le aziende di ogni dimensione a sviluppare e trarre vantaggio dai digital twin, che mettono a disposizione nuove conoscenze, nuove opportunità e livelli crescenti di automazione, al fine di favorire l'innovazione. Per ulteriori informazioni sui prodotti e servizi di Siemens Digital Industries Software, visita il sito siemens.com/software o seguici su [LinkedIn](#), [Twitter](#) e [Facebook](#).

Siemens Digital Industries Software

Where today meets tomorrow.

Sede centrale:	+1 972 987 3000
Americhe:	+1 314 264 8499
Europa:	+44 (0) 1276 413200
Asia-Pacifico:	+852 2230 3333

© Siemens 2020. Un elenco di marchi Siemens è disponibile [qui](#).

Tutti gli altri marchi commerciali, marchi registrati o marchi di servizio appartengono ai rispettivi detentori.
82969-C1-IT 11/20 3P