

Abstract

A volte, lavorando in progetti di consulenza nell'area innovazione, capita di essere chiamati a dare un contributo in questioni relative ad implementazione di sistemi complessi quali suite software dedicate al Product Lifecycle Management (PLM).

Troppo spesso si rileva una scarsa attenzione alla formazione e prima ancora alla comunicazione ed al coinvolgimento anticipato dei futuri utenti. Questo porta a fraintendimenti, aspettative sbagliate, resistenza al cambiamento che possono rendere molto dolorosa la fase di avvio del nuovo sistema.

Bisogni formativi e fasi di implementazione

“Product Lifecycle Management (PLM) is a strategic business approach that applies a consistent set of business solutions in support of the collaborative creation, management, dissemination, and use of product definition information across the extended enterprise from concept to end of life – integrating people, processes, and information. PLM forms the product information backbone for a company and its extended enterprise.” (CIMDATA)

Il PLM (Product LifeCycle Management), come ricordato dalla definizione citata sopra, non è solo un sistema software ma un approccio alla gestione dei dati di prodotto lungo il ciclo di vita e molto spesso prevede una riconfigurazione di alcuni processi aziendali quali il rilascio dei disegni tecnici, il ciclo di approvazione, la gestione della distinta base, il processo di modifica tecnica, l'invio delle informazioni ai fornitori etc..

I sistemi informativi di supporto, qualunque essi siano, sono solo degli strumenti abilitanti alla gestione integrata dei processi aziendali. Da questo punto di vista l'impatto di una implementazione PLM è, nella maggior parte dei casi, più organizzativo e legato al ridisegno dei processi che non al semplice cambiamento dei sistemi SW utilizzati dagli utenti finali.

Proprio in questa ottica assume un'importanza cruciale la strutturazione di un vero e proprio processo formativo parallelo all'iniziativa PLM in Azienda.

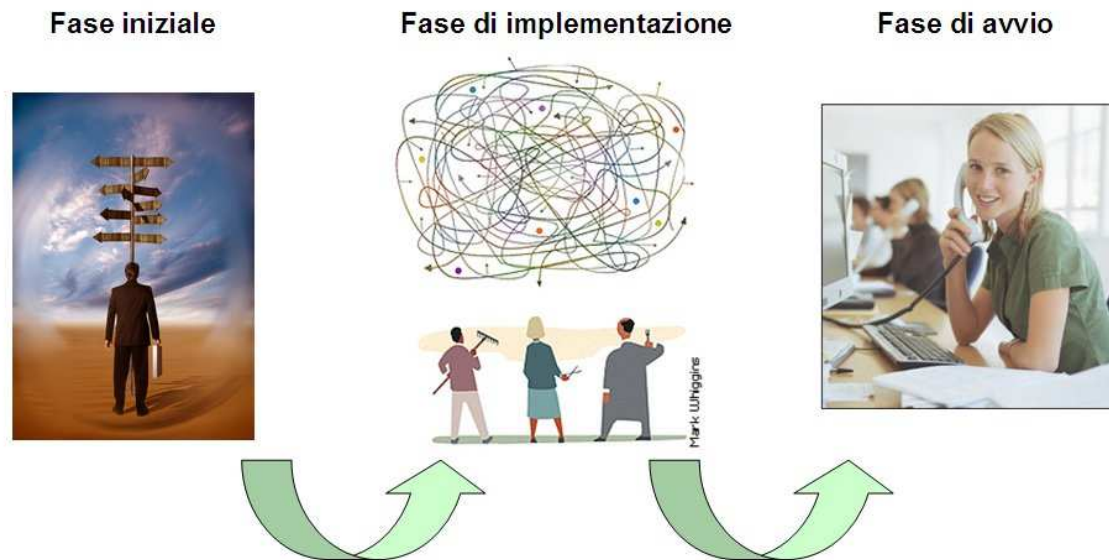


Figura 1 - Fasi con diverse esigenze formative nell'implementazione PLM

Generalmente le esigenze formative che si registrano nelle aziende che iniziano il percorso di implementazione di un sistema PLM, variano a seconda delle fasi in cui si trova il progetto.

Fase di inizio implementazione o SW selection

L'esigenza formativa è particolarmente sentita dai membri del team responsabile dell'implementazione ed i temi trattati durante il corso sono incentrati soprattutto su come gestire il progetto di implementazione, come eseguire la SW selection, come impostare le schede di valutazione dei fornitori in short list, come coinvolgere i key user e come definire un communication plan per un progetto complesso come quello PLM.

A volte i progetti PLM vengono affidati a consulenti esterni provenienti da aziende che si qualificano come System Integrators, consulenti specializzati o direttamente unità di consulenza all'interno di Software Vendors. Comunque sia, è opportuno che rimanga un nucleo di persone dell'azienda ad interfacciarsi con loro. Questo team di implementazione va debitamente formato, a seconda dei casi, più sulle tecniche di gestione di progetto e di gestione dei fornitori esterni o più approfonditamente sui processi di SW selection, implementazione e roll-out. Una tecnica utile da trasferire è quella in gergo chiamata "Requirement Function Deployment" per la raccolta dei bisogni aziendali. Tramite essa è possibile raccogliere in maniera completa i requisiti per il nuovo sistema attribuendo loro una scala di valore per gli utenti finali, legarli con metodi simili al QFD (Quality Function Deployment) alle funzioni dei sistemi PLM che rispondono a quel requisito,

successivamente è possibile “ribaltare” queste funzioni sulle varie Suite in commercio per “mappare” quali pacchetti offrono le funzionalità richiesta. Questa tecnica può essere molto utile in fase di SW selection.

Requirement Function Deployment

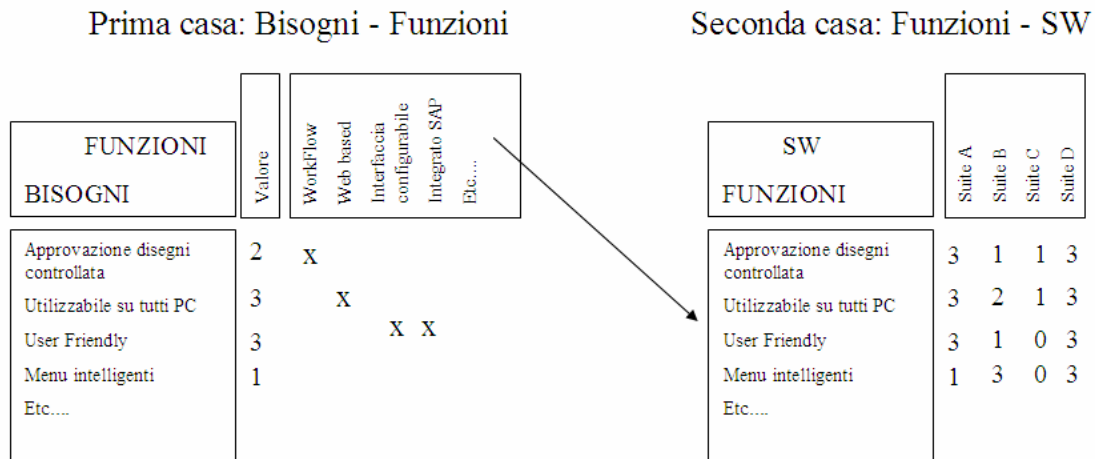


Figura 2 - Esempio di schema per il requirement deployment

Fase avanzata di implementazione in preparazione del Go-Live

L’esigenza formativa è particolarmente sentita dai key-user che sono generalmente già stati coinvolti nelle fasi iniziali del progetto di implementazione dai membri del team ma non riescono ancora a percepire fino in fondo gli impatti su di sé del futuro sistema reagendo con preoccupazione e a volte resistenza al cambiamento. Il corso adatto a questa fase deve focalizzarsi soprattutto sui processi AS-IS e sui miglioramenti nei processi TO-BE per cogliere il doppio risultato di preparare al cambiamento, coinvolgere maggiormente i Key Users e scandagliare meglio alcuni requisiti di secondo o terzo livello che potrebbero essere sfuggiti in prima battuta nella fase di definizione delle RFQ (Request for Quotation).

Il team di implementazione , d’altra parte, dovrebbe, in questa fase di progetto, ricevere formazione su come si progettano le fasi di assistenza al go-live. Varie iniziative potrebbero essere lanciate dall’Azienda per rendere meno delicato il passaggio al nuovo sistema, ad esempio servizi di call center, sistemi di troubleshooting sull’intranet aziendale, helpdesk tramite servizi di instant messaging (es. Lotus Sametimes), casi prova per il training, etc.. Tuttavia ognuno di essi va progettato e personalizzato sulle specificità aziendali, per questo motivo le persone responsabili del progetto devono conoscere dinamiche e limiti di tutte le varie opzioni.

Fase di Go-Live

In questa fase, il sistema di supporto SW è disponibile su alcune postazioni pilota anche se non è ancora stato rilasciato a tutti gli utenti. L'esigenza formativa è sentita da tutti gli end-user in cui sono cresciute le aspettative e le preoccupazioni rispetto al cambiamento imminente. Il corso adatto a questa fase di progetto è tendenzialmente più tecnico dei corsi precedenti ed è finalizzato alla presentazione del nuovo sistema rimanendo tuttavia focalizzato sugli impatti organizzativi e sulle ragioni per cui verrà chiesto agli utenti finali di cambiare il loro modo di lavorare in quanto le "technicalities" normalmente vengono apprese autonomamente con l'utilizzo dei manuali utente o corsi più specifici da parte degli esperti della tecnologia.

Conclusioni: lasciate scegliere agli studenti

La formazione è un aspetto cruciale in un progetto di introduzione di sistemi complessi come un ERP o un PLM. Se ben utilizzato lo strumento formativo può aiutare molto la risoluzione della normale resistenza al cambiamento, può evitare errori nei periodi iniziali di lavoro sul nuovo sistema e soprattutto nel momento in cui viene progettato può aiutare ad identificare dettagli e casistiche che a volte possono sfuggire.

La cosa importante è definire i requisiti della formazione della fase di Go-Live così come si definiscono i requisiti dei sistemi SW, e cioè a partire dalle esigenze dei fruitori. Un interessante esperimento è chiedere ai team di implementazione i dieci argomenti più importanti che la formazione dovrebbe toccare. Successivamente, dopo aver convocato una serie di utilizzatori finali, chiedere anche a loro di rispondere alla stessa domanda. Mediamente solo sei dei dieci argomenti elencati dai due gruppi coincideranno. Se poi il gruppo di utenti finali comprende personale di diverse funzioni aziendali che dovranno usare moduli diversi dell'applicativo, lo scenario si complica non poco. Tenendo presente l'importanza della formazione, i costi di progettazione e preparazione della stessa, i rischi che si corrono se dovesse non andare a buon fine è opportuno approfondire bene le esigenze di ognuno, "clusterizzando" i possibili utenti finali ed eventualmente definendo corsi diversi per utenti con esigenze diverse.

Altro importante aspetto da ricordarsi è quanto ben sintetizzato da Thomas Merton (1915.-1968): "The least of learning is done in the classrooms." Vanno quindi previsti strumenti di

assistenza all'apprendimento al di fuori delle aule (es. esercizi, manuali, pagine dedicate nell'intranet aziendale.)



L'autore

Laureato in Ingegneria Meccanica presso l'Università Politecnica delle Marche, ha partecipato alla prima edizione del master mPLM del MIP, la School of Management del Politecnico di Milano nel 2003. Dopo esserci occupato di implementazioni PLM presso Atos Origin Italia, M. Riccioni lavora ora in qualità di Consultant, presso la JMAC (Japanese Management Association Consultants), società giapponese leader nella consulenza in "Operation e Innovation Management". Con la JMAC, è attualmente impegnato in progetti di innovazione di prodotto/processo in importanti aziende nazionali e multinazionali. Dal 2005 fa parte del comitato di coordinamento del gruppo non-profit PLMentor per la diffusione del PLM in Italia.

Pubblicazioni del presente articolo:

- Questo articolo è stato pubblicato sul portale www.plmentor.it a Dicembre 2007
- Verrà pubblicato sul numero speciale dedicato al PLM della rivista A&C – Analisi e Calcolo (Consedit)

PLMENTOR

