



Quality & Operational Excellence

Il Ruolo del PM per competere nei contesti internazionali.

PM Best Practices Sharing
IPMA workshop 2016 - Sept. 28th

Abb organization

Divisions and Business Units.

Electrification Products

Business units:

- > Building Products (EPBP)
- > Electrification Solutions (EPES)
- > Installation Products (EPIP)
- > Medium Voltage Products (EPMV)
- > Protection & Connection (EPPC)

Discrete Automation and Motion

Business units:

- > Drives and Controls (DMDR)
- > Motors and Generators (DMMG)
- > Power Conversion (DMPC)
- > Robotics (DMRO)

Process Automation

Business units:

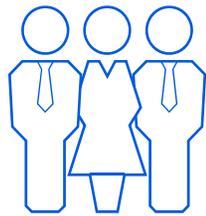
- > Control Technologies (PACT)
- > Marine and Ports (PAMA)
- > Measurement and Analytics (PAMP)
- > Oil, Gas and Chemicals (PAOG)
- > Power Generation (PAPG)
- > Process Industries (PAPI)
- > Turbocharging (PATU)

Power Grids

Business units:

- > Grid Automation (PGGA)
- > Grid Integration (PGGI)
- > Grid Systems (PGGS)
- > High Voltage Products (PGHV)
- > Transformers (PGTR)

Electrification Products division Overview



~42.000
dipendenti



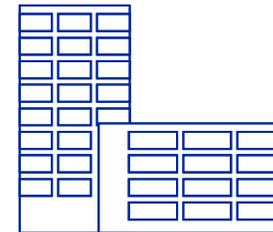
\$10,6
miliardi
Fatturato
(2014)

Presente
in **+100**
paesi



Siti produttivi

+100



Consegna di oltre 1,5 milioni di prodotti ogni giorno

Divisione Electrification Products Business Units

Medium Voltage



Electrification Solutions



Protection & Connection



Building Products



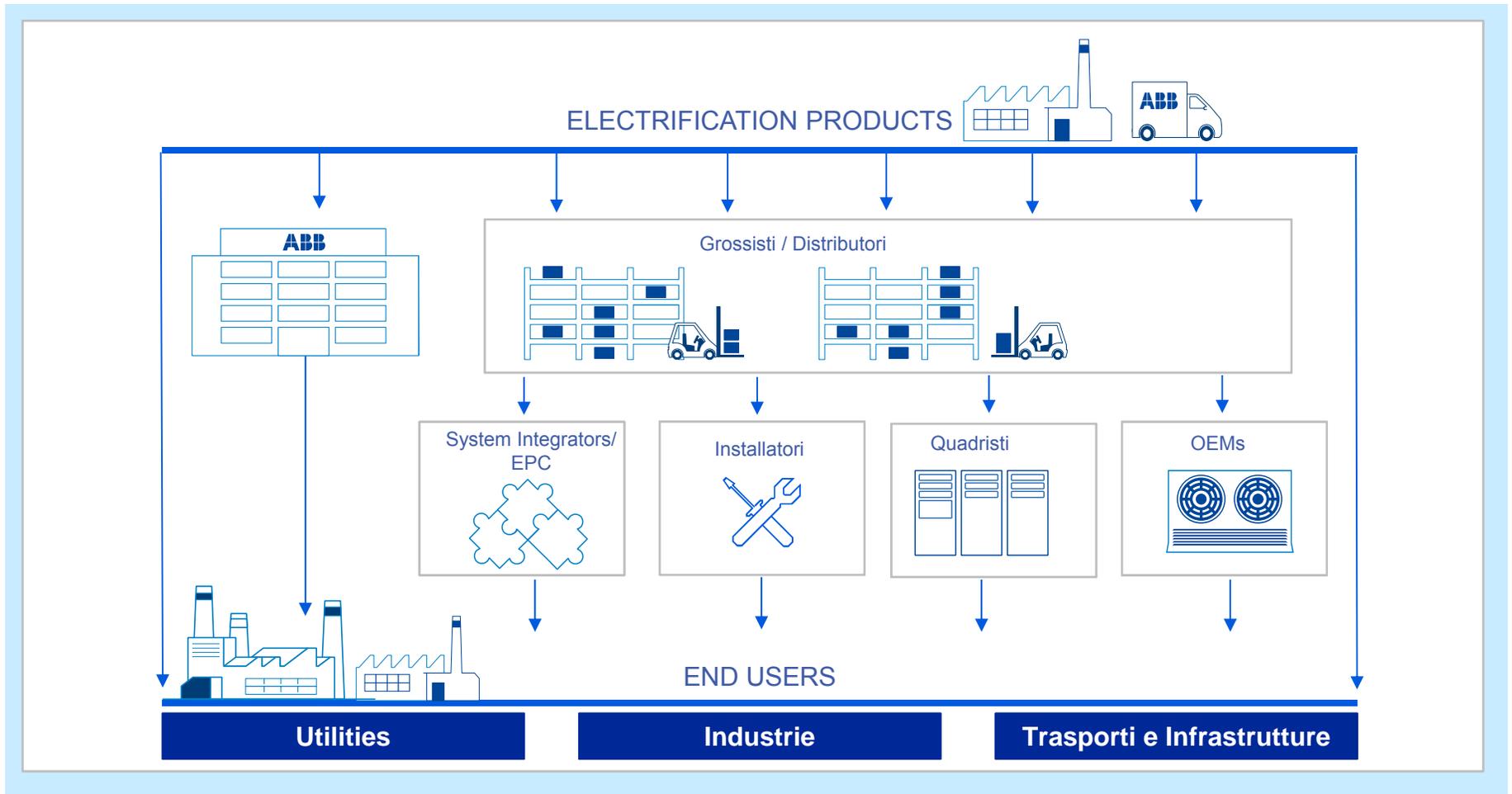
Installation Products



Cinque Business Units – Una forte divisione

Divisione Electrification Products

I Clienti che serviamo



Next Level Strategy

To shape our leadership position

On Sept 2014, ABB CEO launch the Next Level Strategy, to be actuated into 1,000 day programs.

The ambition is to shape our leadership position in power and automation through three focus areas:

- **Profitable Growth:** we will accelerate organic growth through a shift in the center of gravity of our portfolio, by further strengthening our competitiveness, driving organic growth and lowering risk
- **Relentless Execution:** we will shift how we run the company, and put in place a leading operating model
- **Business-led Collaboration:** The Next Level organization will simplify how we work together, improve customer focus and strengthen our business orientation. With this clear and efficient organizational setup, we will be well positioned to fulfill the Next level ambition: to accelerate sustainable value creation.

Next Level Strategy and Quality

Quality form the backbone of all the operations

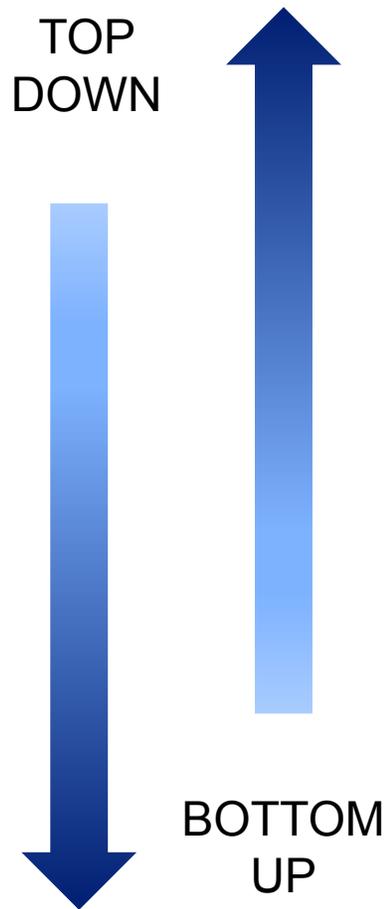
Five value pairs form the backbone of all operations and our daily life in ABB are both fundamental and inspirational:

- **Safety and integrity**
- **Customer focus and Quality**
- **Innovation and speed**
- **Ownership and performances**
- **Collaboration and Trust**

In today's competitive environment, these are a must to prosper as a company. The customer has to be at the center of all our activities – and when we reach him we need to deliver with utmost quality in everything we do. Knowing our customers better, being perceived as having a clear focus on them and providing high-quality offerings and services will make us the partner of choice

Quality and Operational Excellence

Quality & OpEx engages all aspects of the value activities



Quality & Operational Excellence engages all aspects of the value-creating (customer value chain) and value-enabling activities within ABB.

Councils of experts provide guidance for each of ABB's functional areas:

- «Trusting our experts»
- «Growing our people»
- «Common way of improvements»
- «Ways of working»

Leading and inspiring:

- Workgroups
- Workshops
- Team Projects

Sharing the best practices

Conosciamo e realizziamo diversi tipi di progetto

Ogni *tipo* di Progetto ha specifiche caratteristiche che il PM deve conoscere bene.

- Ci focalizzeremo su un tipo specifico di progetti.

Sviluppo Prodotto – R&D

Engineering- Manufacturing

**Operational Excellence -
OpEX**

Soluzioni e prodotti
custom



Una nuova organizzazione comporta sempre una sfida. Un nuovo modo di pensare i progetti.

- La sfida di ogni azienda è di costantemente migliorare la propria prestazione nel soddisfare le richieste del mercato, dei clienti e degli azionisti.
- Lo strumento elettivo è l'attivazione a getto continuo di progetti per migliorare i processi aziendali

**Perseguire il miglioramento continuo
nell'organizzazione è
una nostra priorità**



Perchè Opex Drivers



- Necessità per l'organizzazione di adattarsi velocemente ed efficacemente ai cambiamenti:
 - Delle leggi, regolamentazioni e standard di prodotto.
 - Delle esigenze dei clienti/mercato
 - Delle aspettative degli azionisti
- Per migliorare i prodotti ed i servizi
 - Aumentare competitività
 - Migliorare margini economici
- Per migliorare l'efficienza e ridurre gli sprechi

OpEx promuove il cambiamento per la creazione di valore e diffondere la cultura della qualità

Opex

Caratteristiche dei progetti



- Portano immediate benefici sul conto economico – Riduzione dei costi, investimenti
- Sono spesso risultati permanenti, cioè il beneficio rimane nel tempo e non sono ‘una-tantum’.
- Coinvolgono direttamente le persone di abb, i suoi partner/fornitori.
- Spesso sono inter-funzionali ed elevata complessità.
- Creano e disseminano conoscenze/best practices relazioni tra professionals in organizzazioni di diversi paesi
- Fortificano la cultura della qualità e quella del miglioramento continuo.

OpEX può avere diversi gradi di complessità che si riflettono sugli skills e competenze del PM

Ruolo del Project Manager Opex

Qualche premessa generale



- Il campo delle competenze del project manager è molto vasto e ci limiteremo ad esporre quali le caratteristiche PM che hanno assunto più importanza limitatamente alla nostre ultime esperienze.
- Spesso i PM non possiedono molta autorità in un'azienda organizzata per funzioni ed orientata ai processi.
- Nessuna pretesa di poter generalizzare a tutti i contesti le nostre conclusioni...

Quali particolari caratteristiche del PM sono emerse rispetto al passato?

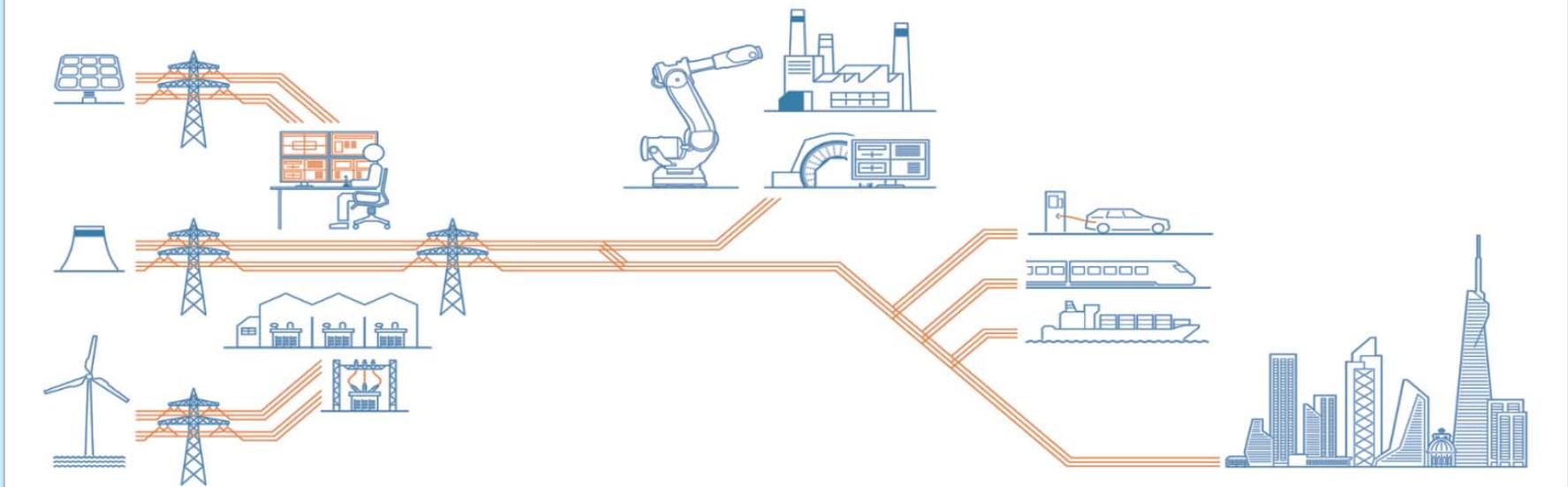
Criticità per il PM OpEx

Dall'analisi delle nostre ultime esperienze emergono tre categorie

1. LA SEPARAZIONE / DISTANZA
2. LE DIFFERENZE ORG./CULTURALI
3. RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

1. COMUNICAZIONE
2. GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

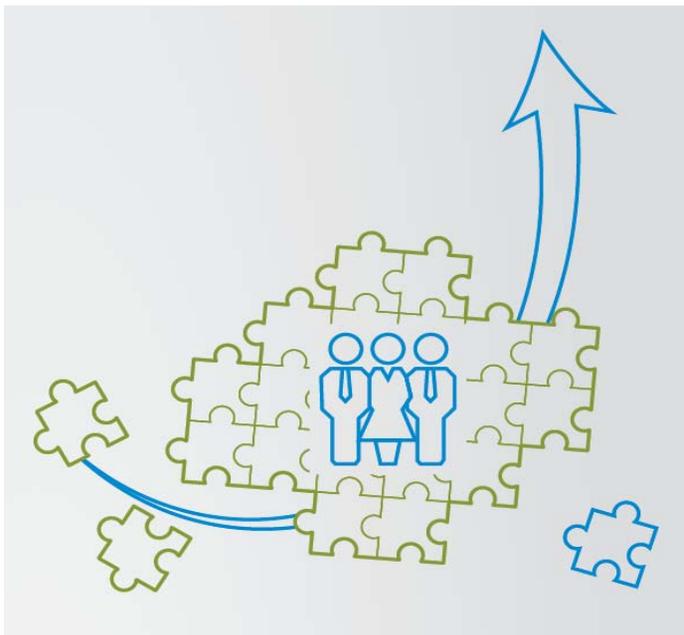
1. COLLABORAZIONE
2. COINVOLGIMENTO DEL TEAM E DEGLI STAKEHOLDERS



**Per il PM significa un ruolo che comprende:
Guidare al cambiamento – Gestire con metodo le complessità – Leadership consapevole e flessibile**

Guidare la transizione

Il PM è un Champion per il cambiamento

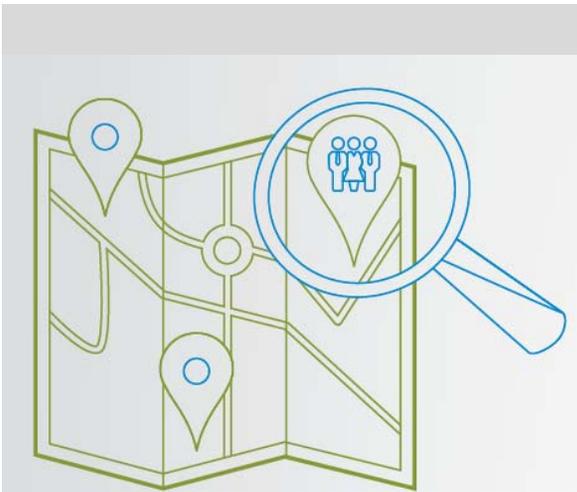


- La maturità organizzativa, la cultura della qualità e del miglioramento continuo nelle diverse unità locali può variare significativamente.
- Le differenze culturali possono talvolta costituire importanti barriere che il Pm deve riuscire ad individuare e gestire.
- L'ampiamiento dell'ambito di progetto apre a grandi opportunità di sinergie all'interno dell'organizzazione (skills, best practices, risorse) che il PM deve poter valorizzare.

E' importante per l'organizzazione saper riconoscere e formare i promotori del cambiamento

Gestione della complessità

Energia – Metodo - Talento



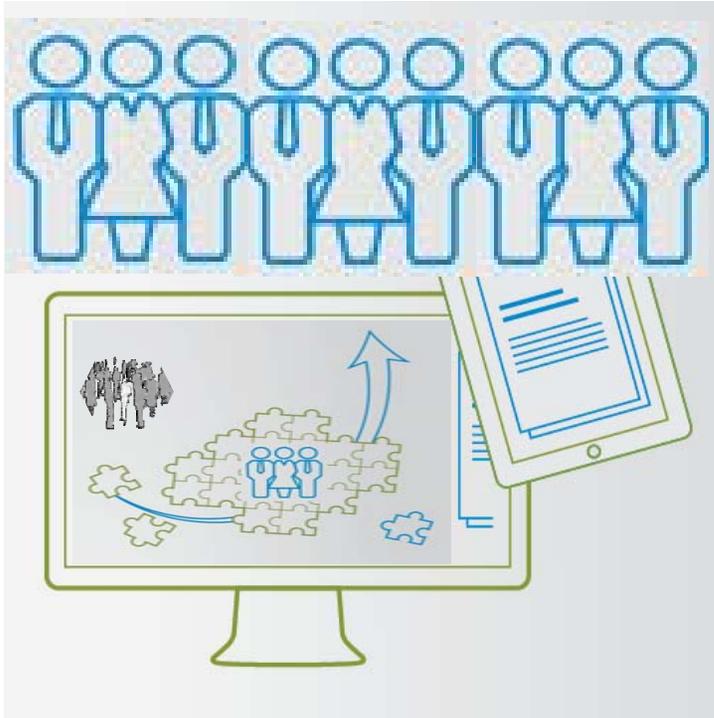
Q1 - Measure	Q2 - Analyze
Define opportunity. Investigate to understand the current state in detail.	Identify and confirm root causes of the problem.
Q4 - Sustain	Q3 - Improve
Maintain the improvements by standardizing the work methods or processes.	Develop, pilot, and implement solutions that eliminate root causes.

- Il PM deve essere garante della metodologia che abbiamo standardizzato. Ciò gli consente un elevato grado controllo sulle attività e tutela l'azienda sulla qualità dei risultati ottenuti.
- E' importante che il PM sia il primo promotore di questa cultura di progetto, perché –tra i molti benefici- essa contribuisce ad abbattere le barriere fornendo un comune approccio metodologico.
- L'organizzazione sostiene il processo premiando sistematicamente l'eccellenza sia nel raggiungere i risultati sia per come essi sono stati raggiunti

Formare professionals, premiare l'eccellenza operative. Condivisione casi di successo.

Creare Collaborazione – Esercitare Leadership

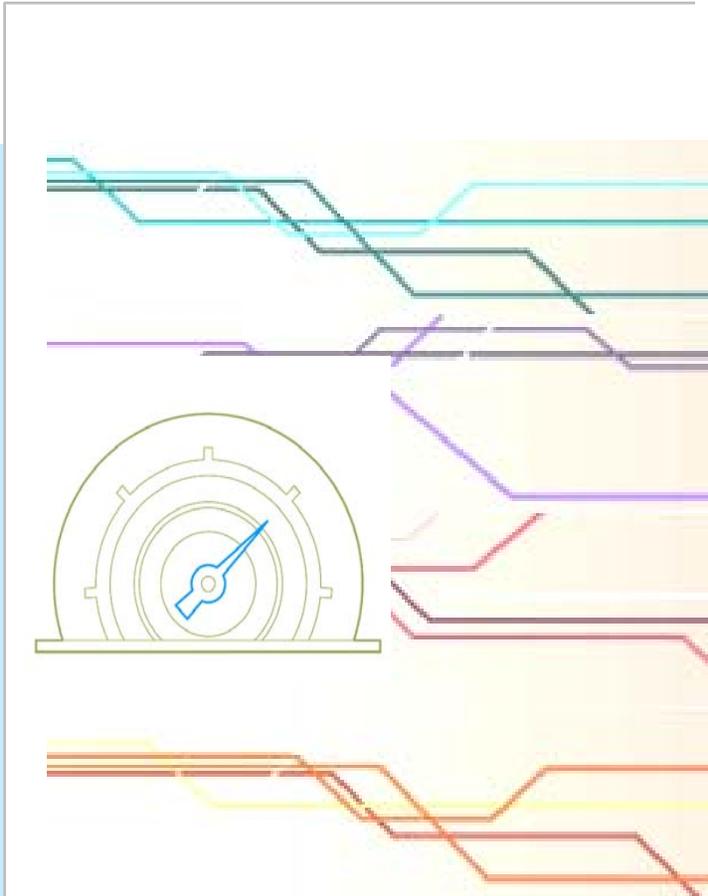
Uso delle tecnologie – Sfruttare sinergie – Abbattere le barriere



- Il PM non solo deve abbattere i silos delle strutture funzionali ma anche saper far fluire le idee ed i dati su base geografica. Le tecnologie basate sul cloud e gli strumenti di video comunicazione sono molto importanti.
- L'organizzazione mette a disposizione trainers-coaches e consulenti su aree specifiche che il Pm deve essere consapevole e sfruttarle al meglio così come deve saper quando esercitare e quando delegare la leadership.
- Oltre alle competenze tecnologiche e tecniche rimangono sempre molto importanti quelle legate alla sfera 'umana' («People compences»).

One vision, one division, one team

Trends



- Due drivers al cambiamento su cui il PM si deve misurare costantemente e trovare una sintesi
 - Il primo è la standardizzazione delle attività e dei processi di project management che ricalca essenzialmente un modello waterfall (sequenza predefenita di fasi).
 - Il secondo viene dalla necessità costante di integrare le attività di operation e di progetto per mitigare gli inevitabili conflitti (spinta ad un approccio 'agile')
- Inoltre il PM deve poter arricchire il suo ruolo con gli skill e le conoscenze per essere efficacemente:
 - Promotore cambiamento/Provider/Facilitatore
 - Trainer/Consulente/Coach
 - Mediatore/Pontiere/Pacificatore
 - Testimone di rispetto-integrità-onestà

One vision, one division, one team

Power and productivity
for a better world™

