

Gestire l'innovazione nelle PMI

Il Project Management come competenza manageriale

Indice

Presentazione	Pag.
Gli autori	»
Introduzione	»
1. Il contesto di riferimento del Project Management nei progetti di innovazione	»
1. Overview	»
2. Riferimento al Framework	»
3. Cos'è un progetto ed il Project Management	»
3.1. Il progetto	»
3.2. Il Project Management	»
4. L'innovazione	»
4.1. L'importanza e le sfide dell'innovazione	»
4.2. Definizione di innovazione	»
4.3. Tipologie di innovazione	»
4.4. Best practice ed aspetti principali dell'innovazione	»
4.5. Piccole e Medie Imprese ed innovazione	»
5. Tre casi-esempio di riferimento	»
5.1. Il caso "NL67"	»
5.2. Il caso "GESP"	»
5.3. Il caso "G4 Nord"	»
6. Il ciclo di vita di un progetto di innovazione	»
6.1. Ideazione (Front End)	»
6.2. Sviluppo (Development)	»
6.3. Lancio (Launch)	»
7. L'influenza dell'organizzazione dell'impresa	»
7.1. Struttura funzionale	»
7.2. Struttura a matrice debole	»
7.3. Struttura a matrice forte	»

7.4. Struttura autonoma	»
8. I processi di gestione di un progetto di innovazione (Framework)	»
8.1. Avvio	»
8.2. Pianificazione	»
8.3. Esecuzione	»
8.4. Monitoraggio e Controllo	»
8.5. Chiusura	»
2. Avvio del progetto	»
1. Overview	»
2. Riferimento al framework	»
3. Avvio e strutturazione del progetto	»
3.1. Preambolo all'avvio dei progetti di innovazione	»
3.2. Schema formale di avvio	»
4. Sponsorship e nomina del project manager	»
4.1. Steering Committee e Sponsor	»
4.2. Nomina del project manager	»
5. Integrazione e pianificazione preliminare	»
5.1. Preparazione del Project Charter	»
5.2. Descrizione dell'ambito del progetto (Scope Statement)	»
5.3. Pianificazione successiva: il Piano di Project Management	»
3. Pianificazione	»
1. Overview	»
2. Riferimento al Framework	»
3. Necessità di pianificazione	»
3.1. Il triplo Vincolo	»
3.2. Il Piano di Project Management	»
4. La pianificazione dell'ambito	»
5. La pianificazione dei tempi	»
5.1. La sequenzializzazione delle attività	»
5.2. La stima delle risorse e delle durate	»
5.3. Lo sviluppo della schedulazione	»
5.4. Analisi della Catena Critica	»
6. La pianificazione dei costi	»
6.1. Tecniche di stima dei costi	»
6.1.1. Determinazione dei costi delle risorse	»

- 6.1.2. Stima bottom-up »
- 6.1.3. Stima parametrica »
- 6.1.4. Analisi dell'offerta del venditore »
- 7. Organizzare le risorse umane »
 - 7.1. Prodotto risultante »
 - 7.2. Risorse interne o esterne »
 - 7.3. Modalità progettuale »
 - 7.4. Organizzazione »
 - 7.5. Assegnazione »
 - 7.6. Rilevazione »
 - 7.7. Comunicazione »
 - 7.8. Attività »
- 8. Chiarire come comunicare »
 - 8.1. Ricevente »
 - 8.2. Contenuto »
 - 8.3. Mezzo »
 - 8.4. Mittente »
 - 8.5. Attività »
- 9. Individuare i rischi »
 - 9.1. Definizione »
 - 9.2. Individuazione »
 - 9.3. Classificazione »
 - 9.4. Valutazione qualitativa e quantitativa »
 - 9.5. Controllo »
 - 9.6. Gestione »
 - 9.7. Revisione »
 - 9.8. Attività »
- 10. Soddisfare la qualità »
 - 10.1. Sistemi di Gestione per la Qualità »
 - 10.2. Qualità del prodotto »
 - 10.3. Qualità del processo »
 - 10.4. Gestione della qualità »
 - 10.5. Pianificazione della qualità »
- 11. Strutturare la documentazione di progetto »
 - 11.1. Informazioni anagrafiche »
 - 11.2. Sviluppo e attori »
 - 11.3. Qualità e controllo »
 - 11.4. Configurazione »
- 12. Consolidare i metodi di stima »
 - 12.1. Storia ed esperienza »
 - 12.2. Decomposizione »

12.3.	Ipotesi	»
12.4.	Prove	»
12.5.	Cautela o aggressività	»
13.	Stabilire la baseline	»
13.1.	Definizione	»
13.2.	Applicazione	»
13.3.	Utilizzo	»
4.	Esecuzione	»
1.	Overview	»
2.	Riferimento al framework	»
3.	Fasi del processo di esecuzione	»
4.	Coordinamento e la gestione del lavoro	»
4.1.	Coordinamento	»
4.1.1.	Coordinamento delle attività	»
4.1.2.	Azioni correttive	»
4.2.	Gestione del lavoro	»
4.2.1.	Controllo dell'avanzamento	»
4.2.2.	Gestione dei conflitti	»
4.2.3.	Gestione delle variazioni	»
4.2.4.	Blocco dei progetti	»
5.	Gestione dello staff di progetto	»
5.1.	Creazione dello staff di progetto	»
5.1.1.	Accrescere le prestazioni e valutare le capacità	»
5.1.2.	Valutare le competenze e curare la formazione	»
5.1.3.	Motivare e valorizzare il gruppo di lavoro	»
5.1.4.	Differenze socioculturali nel team di progetto	»
5.2.	Leadership	»
6.	Gestione della qualità	»
6.1.	Assicurazione della qualità	»
6.2.	Strumenti della qualità	»
6.3.	Miglioramento dei processi	»
6.4.	Azioni preventive e correttive	»
7.	Comunicazione	»
7.1.	Piano di comunicazione	»
7.2.	La Matrice della comunicazione	»
7.3.	Distribuzione delle informazioni	»
7.4.	Raccolta e conservazione della documentazione	»
8.	Gestione fornitori	»
8.1.	Analisi "Make or Buy"	»
8.2.	Scelta dei fornitori	»

8.2.1. Individuazione dei fornitori	»
8.2.2. Richieste di offerta e proposte	»
8.2.3. Valutazione dei fornitori	»
5. Il controllo dei progetti	»
1. Overview	»
2. Riferimento al framework	»
3. L'esigenza di un adeguato sistema di monitoraggio e controllo di progetto	»
4. L'oggetto del controllo	»
4.1. Il controllo della schedulazione e dei costi	»
4.2. Il controllo della qualità	»
4.3. Il controllo e la gestione delle modifiche, e la verifica e il controllo dell'ambito	»
4.4. La gestione del gruppo di progetto e degli stakeholders	»
4.5. La gestione del contratto e dei fornitori	»
4.6. L'individuazione e gestione dei rischi	»
5. Le modalità del controllo	»
5.1. Il metodo EVM per il controllo dell'avanzamento di progetto	»
5.2. Il CCB e i comitati di controllo delle modifiche	»
6. Un Project Manager consapevole di non sapere	»
6.1. La gestione del reporting	»
6.1. La gestione degli stakeholders	»
6. Chiusura	»
1. Overview	»
2. Riferimento al Framework	»
3. Chiusura del progetto	»
3.1. Chiusura amministrativa	»
3.2. Chiusura del contratto	»
4. Chiusura contratti	»
5. Lesson Learned	»
6. Ottenere la formale accettazione del prodotto	»
7. Rilascio del team di progetto	»
7.1. Celebrazione	»
7. Progetti e Sistemi Informativi	»
1. I sistemi informativi di supporto alla gestione dei progetti	»

1.1. Il modello aziendale di riferimento	»
1.2. Limiti del modello di riferimento	»
2. I Sistemi informativi di Project Management	»
2.1. Gli SSPM all'interno dell'azienda	»
2.2. Le componenti di un SSPM	»
2.3. Strumenti di supporto all'apertura di progetto	»
2.3.1. L'Inizio di un nuovo progetto	»
2.3.2. Il censimento del progetto	»
2.4. Strumenti di supporto alla pianificazione	»
2.4.1. Identificazione delle attività	»
2.4.2. Sequenzializzazione e stima delle attività	»
2.4.3. Stima e allocazione dei costi	»
2.4.4. Pianificazione delle risorse umane	»
2.4.5. Pianificazione della comunicazione	»
2.4.6. Analisi dei rischi	»
2.5. Strumenti di supporto all'esecuzione e controllo	»
2.5.1. Strumenti di gestione dei costi	»
2.6. Strumenti di supporto alla chiusura	»
3. La scelta e l'introduzione degli strumenti	»
3.1. I sintomi del problema	»
3.2. I criteri di scelta	»
3.3. La corretta implementazione dei SSPM	»
3.3.1. Definizione dei requisiti	»
3.3.2. Le regole di definizione dei progetti	»
3.4. Gli errori più comuni	»
Glossario	»
Bibliografia	»

Presentazione

Ne sono state fatte tante di cose da quando, nel gennaio del 2005, Oscar Pallme, consulente di business strategy & management (www.pallme.com), propose a noi del Project Management Institute – Northern Italy Chapter (PMI-NIC) di prendere parte ad un progetto il cui scopo era quello di dare maggiore impulso a quelle imprese di piccole e medie dimensioni che vogliono fare innovazione. È stato, innanzitutto, deciso di creare un gruppo di lavoro che potesse analizzare la realtà di quelle imprese che si distinguono per l'elevato tasso di innovazione al fine di elaborare dei modelli che potessero essere adottati anche da altre imprese. Le persone che hanno partecipato a questa analisi, nonché autori del libro, per garantire una visione plurisettoriale, sono state selezionate per la loro provenienza da diversi ambiti industriali e dalla consulenza. Nel corso del progetto si è poi deciso di unire le forze con quelle del Politecnico di Milano, in particolare con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG), che nello stesso periodo stava per iniziare un analogo progetto di ricerca. E' proprio grazie alla collaborazione con il Professor Roberto Verganti, Docente di Gestione dell'Innovazione e Direttore dell'Alta Scuola Politecnica e con il Dott. Tommaso Buganza del DIG che il progetto ha avuto un notevole impulso, ci permise, infatti, di colmare le lacune che avevamo in termini di conoscenza dei meccanismi di indagine e interpretazione dei dati raccolti nelle imprese.

Grazie alla disponibilità di tutti si è deciso che per meglio comprendere la realtà che stavamo indagando sarebbe stato più opportuno effettuare delle interviste piuttosto che inviare dei questionari. La decisione era stata presa in base a due ordini di motivi: il primo perché l'invio massiccio di mail alle PMI avrebbe comportato un onere troppo elevato in termini di gestione del contatto (selezione, invio, sollecito, ...); il secondo motivo

perché avrebbe, invece, consentito una migliore percezione delle problematiche relative alla gestione dei progetti nelle PMI.

La raccolta di queste informazioni ci ha permesso di organizzare una conferenza nel gennaio del 2006 per illustrare i primi risultati, ma il lavoro non si è fermato, la prima indagine ha consentito di elaborare un modello più semplificato per le indagini successive.

Partendo dalle percezioni avute nelle interviste e grazie al materiale raccolto si è deciso quindi di scrivere questo libro per dare un concreto aiuto a tutte quelle imprese che innovando sentono l'esigenza di dare ai progetti una migliore organizzazione al fine di aumentare le probabilità di successo.

Il libro oltre ad essere focalizzato sulla gestione dei progetti di innovazione per le Piccole e Medie Imprese si ispira al Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute (PMI), trattando, però, gli argomenti non per knowledge area (time, cost, communication, procurement, ...) ma per gruppi di processi (inizio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura) in modo da consentire una lettura facilitata a chi non è esperto nell'ambito del Project Management. L'introduzione di tre progetti/esempi che sono stati sviluppati in tutti i capitoli del libro ha poi consentono di rendere più aderente alla realtà progettuale i concetti illustrati.

Un doveroso ringraziamento va a tutti gli autori che in tutto questo periodo hanno sempre lavorato con l'entusiasmo dei primi giorni, collaborando nelle numerose revisioni, riletture ed in alcuni casi anche riscritture. Non è possibile infatti attribuire la scrittura dei capitoli a dei singoli ma grazie al lavoro svolto, in ogni capitolo c'è una parte di tutti. Non va nemmeno dimenticato il consistente aiuto fornitoci dal Dott. Dario Queirolo e dal Dott. Giovanni Casto nella definizione e nel affinamento del questionario.

Per la sua opera di revisione e per gli utili consigli un sentito ringraziamento va anche al Dott. Theodore Iliopoulos, VP-Operations della società farmaceutica polacca Polpharma SA. Un altro doveroso ringraziamento va al presidente del PMI-NIC, Ing. Carlo Notari, per il suo sostegno e gli stimoli che non ci ha mai fatto mancare.

Antonio Bassi

Gli autori

Stefano Aina, PMP®

Stefano Aina ha oltre 10 anni di esperienza nel settore telecomunicazioni, dove si è formato in aziende multinazionali del calibro di Pirelli Optical Systems e Cisco Systems.

È stato ricercatore e capo progetto nello sviluppo di numerosi apparati per telecomunicazione su fibra ottica in tecnologia DWDM, SONET/SDH, Ethernet. È autore di 4 brevetti nel ramo. Ha ricoperto diverse posizioni di responsabile funzionale nelle aree di System Architecture, Product Verification and Quality Assurance, e Post-sales technical support.

Stefano è nato e vive a Milano, ha 37 anni, è sposato con 2 figli. È laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano ed è un project manager certificato PMP e membro attivo del PMI-NIC.

Email: stefano.aina@tiscali.it

Alberto Basso, PMP®

Laureato in fisica presso l'università di Milano nell'anno accademico 1973/74, dopo due anni come assegnista presso il locale Politecnico, è passato al Centro Ricerche Fiat, dove si è occupato di modelli multidimensionali per la combustione nei motori a combustione interna.

Presso la Bull Italia, nella quale è entrato nel 1991, ha acquisito esperienze significative nel campo del project management nel settore ICT. È attualmente responsabile del sistema qualità aziendale.

Valutatore di Sistemi Qualità ISO 9000 nel 2000, certificato PMP nel 2004, ha partecipato ad una ricerca nell'ambito OPM3.

Partecipa all'"Osservatorio sullo stato del Project Management Office in Italia", organizzato dal PMI-NIC.

M. Immacolata Cammarota, PMP®

Laureata in Ingegneria Civile presso l'Università "Federico II" di Napoli, si specializza successivamente in "Ingegneria della sicurezza negli ambienti di lavoro" presso il Politecnico di Milano e, più tardi, consegue il Master annuale in "Informatica per la Pubblica Amministrazione e l'e-government".

Ha sviluppato la sua esperienza professionale tutta nell'ICT in ambito Service Delivery e Technological Services.

Da circa un paio d'anni è project manager in CA con il compito di conduzione e coordinamento di progetti non solo d'implementazione di soluzioni tecnologiche ma anche di definizione di metodologie, organizzazione e standard IT

Ha esercitato un'attività di monitoraggio e consulenza nell'ambito dell'incarico affidatogli dal MIT (Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie) con la collaborazione del CNIPA (Centro Nazionale Informatica Pubblica Amministrazione) per il controllo dei progetti informatici, cofinanziati a seguito del primo "Avviso per la selezione di progetti per l'attuazione dell'e-Government",

Dopo aver conseguito la certificazione ITIL Foundation e la Certificazione PMP, è diventata socio fondatore di itSMF-Italia.

Davide Ferrari

Consulente ICT dalla prima metà degli anni 80 ha lavorato nel campo dell'architettura dei sistemi, della gestione dati e dello sviluppo di componenti applicative.

Come project manager ha gestito progetti ad alta innovazione sia in ambito tecnologico che in ambito funzionale, come l'integrazione delle infrastrutture di portale e di funzioni CRM per la creazione di servizi di internet sales (B2B) o la realizzazione di posti di lavoro virtuali (B2E).

IBM Certified Specialist DB2 UDB, ha partecipato e diretto progetti di Data Warehouse e BI, ottimizzazione e tuning delle applicazioni, integrazione di basi dati su sistemi eterogenei e sulle diverse architetture DBMS.

Si occupa di formazione come docente in corsi aziendali sulle problematiche di gestione dati.

Membro del Project Management Institute partecipa al progetto "Maturità delle organizzazioni: metodi di misurazione ed osservazione sul campo" per l'analisi della gestione dei progetti di innovazione nella piccola e media impresa.

Email: davidebookpmi@yahoo.it

Massimo Forni, PMP®

Massimo Forni, laureato in Ingegneria Elettronica, certificato PMP, Prince2 e Valutatore IRCA (ISO 9001/2000) per i sistemi di gestione della qualità. Ha un'esperienza lavorativa decennale, spesa nell'ambito della realizzazione del software in diversi contesti e differenti mercati come: difesa, telecomunicazioni, finanza e pubblica amministrazione. Ha lavorato per grandi aziende internazionali che sono un riferimento tecnologico nei settori ICT, raggiungendo ottimi risultati.

Attualmente opera come consulente per un'azienda che gli analisti, come Gartner e IDC, reputano leader nel mondo nel settore della sicurezza delle informazioni. Membro del PMI, collabora con il chapter italiano a numerose iniziative. Il tempo libero lo trascorre insieme ai 2 figli e talvolta navigando con le barche a vela.

Email: massimo_forni@yahoo.it

Enrico Masciadra, PMP®

Laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano nel 1984. Certificato PMP®, è membro del PMI con il quale ha collaborato alla traduzione del PMBOK Terza edizione. Ha partecipato come speaker a numerosi eventi su temi riguardanti Project Management e sistemi informativi a supporto. Ha operato nel settore ICT ricoprendo ruoli di crescente responsabilità, maturando esperienze in Italia e all'estero nel settore della simulazione del volo, nell'industria automobilistica e nel settore finance ricoprendo il ruolo di Project Manager su progetti complessi.

Ha partecipato a progetti di ricerca finanziati dalla comunità europea nell'ambito dell'ingegneria del software.

Attualmente collabora in qualità di Manager con EtnoTeam S.p.A. nella Business Unit IT Governance Solutions.

Email: emasciadra@libero.it

Marzio Mercuri

È nato a Milano il 11/7/1963, si è laureato in Ingegneria presso il Politecnico di Milano nel 1990 con una tesi relativa al recupero energetico da biomasse. Dal 1990 al 1995 è stato process engineer e successivamente field engineer/project engineering coordinator in società di engineering & construction tra le più quotate a livello internazionale (ANSALDO, SAIPEM e Foster Wheeler).

Nel 1995 ha iniziato a collaborare con la divisione STERIL di FW nella quale ha ricoperto il ruolo di project manager per importanti progetti industriali e farmaceutici in Italia ed all'estero.

Dal 2001 al 2003 ha lavorato come senior project manager presso la società JACOBS, gestendo con successo importanti progetti nel settore farmaceutico, chimico ed energetico e dal 2003 ricopre il ruolo di Engineering Director per la più grande società di produzione farmaceutica polacca ed una delle più grandi in Europa Orientale, Polpharma SA.

È membro del PMI e socio di numerose associazioni di professionals con interesse tecnico e scientifico, tra le quali l'associazione ISPE (International Society of Pharmaceutical Engineers) nella quale svolge un ruolo attivo come conference speaker ed editor.

Email: marzio.mercuri@polpharma-group.com

Dario Morandotti, PMP®

Consulente e project manager nei campi dell'innovazione, dello sviluppo di nuovi prodotti e dei sistemi informativi. Certificato PMP.

Ha maturato esperienze in Italia ed all'estero come consulente di industrie aerospaziali e della difesa, automobilistiche, impiantistiche, navali, elettriche ed elettroniche, energetiche. È attualmente Program Manager nella divisione System Integration di Atos Origin Italia.

Si è laureato in Ingegneria Civile nel 1981 presso il Politecnico di Milano ed ha ottenuto il diploma in Master in Business Administration nel 1988 presso la SDA Bocconi.

È membro del Project Management Institute, Northern Italy Chapter e della Product Development & Management Association, Southern Europe Affiliate. È collaboratore del MIP, Politecnico di Milano nell'ambito del Master in Product Lifecycle Management ed MBA

Profilo LinkedIn www.linkedin.com/in/dariomorandotti

Email: mail@dariomorandotti.net

Franco Morello, PMP®

Laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Torino nell'anno accademico 1975/76, attualmente ha la responsabilità come Manager in Bull Italia del Competence Center Industria e Finanza.

In questa società, in cui opera dal 1978, ha svolto e svolge ruoli di program e project manager nel settore industriale, assicurativo e bancario oltre che nel settore pubblico. L'esperienza e la competenza sono relative per i settori industriale e pubblico ai principali prodotti ERP; ha condotto anche progetti di ambito multinazionale. È membro PMI®, ed è certificato PMP® dal 1999, ha svolto ricerche nell'ambito OPM3®.

Email: franco.morello@bull.it

Alessandro Pigna, PMP®

Alessandro Pigna, PMP: Nato il 11/10/1966, è Laureato al Politecnico di Milano in Ingegneria Elettronica. Ha un'esperienza decennale nel campo del Project Management maturata in aziende multinazionali nei settori ICT e Telecomunicazioni. Certificato PMP da Gennaio 2001 è attualmente responsabile della pianificazione in Ericsson Network Services Italia S.p.A. In ambito PMI ha partecipato al progetto di verifica della versione Italiana del PMBOK Terza Edizione e dell'esame di certificazione PMP.
Email: alessandro.pigna@gmail.com

Roberto Piroddi, PMP®

Laureato in Ingegneria Elettronica a Milano nel 1993 presso il Politecnico di Milano. La sua attività si svolge da sempre nel settore dell'ICT, presso varie multinazionali del settore, dove ha operato in differenti ruoli sempre nell'ambito della gestione progetti.

Negli ultimi anni si è occupato in particolare di problematiche e metodologie riguardanti il Project Management nella sua accezione più ampia, occupandosi di analisi di maturità delle organizzazioni ed implementazione delle metodologie di PM. Attualmente è il Project Management Officer presso la Divisione Servizi Professionali di una importante multinazionale del settore ICT. Ha ottenuto la certificazione PMP nel 2003 e la certificazione Prince2 nel 2004.

Email: roberto_piroddi@studiopiroddi.it

Stefano Setti, PMP®

43 anni, ingegnere, Direttore Tecnico di Blulink® srl, si occupa di Sistemi Informativi nelle aree Project Management, Qualità, Risorse Umane, Workflow Management, Business Intelligence, attraverso progetti in primarie realtà produttive a livello nazionale e internazionale. Venti anni di esperienza, spesso come project manager, nell'applicazione delle tecnologie dell'informazione ai processi aziendali.

Membro PMI®, certificato PMP®, svolge attività di consulente e formatore sul Project Management e ha partecipato come relatore a diversi convegni in collaborazione con il PMI-NIC.

E' inoltre docente a contratto di Metodi per la Gestione dei Dati e Gestione Sistemi Informativi Aziendali presso l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia.

Introduzione

Da dove nasce questo libro? Da un intrigante bisticcio fra sigle – PMI significa correntemente Piccola e Media Impresa, ma è anche l'acronimo di Project Management Institute – il ché ci suggerisce l'idea di coniugare la disciplina del Project Management con la gestione dell'innovazione nelle Piccole e Medie Imprese, con un approccio snello ed efficace.

L'idea di “progetto” è un concetto che accompagna tutta la storia dell'uomo, ogni organizzazione a qualsiasi livello ha la necessità di svolgere progetti: in sintesi, organizzare risorse per il raggiungimento di obiettivi nel rispetto di vincoli.

La letteratura sulle tecniche di gestione dei progetti è ampia, ma riteniamo che ci sia spazio per un riesame di queste esperienze orientandole all'innovazione, per portare valore alla piccola e media impresa italiana.

Il team degli autori di questo libro è costituito da professionisti che hanno applicato da anni ciò che raccontano in diversi ambiti, che non possono nascondere un pizzico di passione per questa disciplina, e che condividono la convinzione dei benefici dell'applicazione di tali metodologie, combinando rigore metodologico ad un sano pragmatismo.

Quali sono le motivazioni che stanno alla base di questo progetto:

- la consapevolezza che la gestione dell'innovazione rappresenti una delle chiavi fondamentali per la competizione e il successo delle organizzazioni;
- il riconoscimento del Project Management come disciplina manageriale avente un ruolo primario, indipendentemente dall'area di applicazione e dalla dimensione dell'azienda;

- il riconoscimento del PMI®, Project Management Institute, come organismo di riferimento che ha promosso negli anni a livello internazionale il consolidamento di standard e strumenti, racchiusi e descritti all'interno del modello PMBOK® (Project Management Body of Knowledge);
- la convinzione che si tratti di un modello di eccellenza, assolutamente applicabile alla media impresa, a progetti di qualsiasi natura e dimensione, basato sull'integrazione di diverse aree e strumenti.

Il testo percorre tutto il ciclo di vita di un progetto e mira ad offrire una panoramica completa di problematiche, tecniche e strumenti, con l'obiettivo di mettere il lettore in grado di formarsi un proprio bagaglio e formulare un approccio personale alla gestione dell'innovazione, adatto al proprio scenario operativo.

Fra le finalità di questo lavoro c'è il tentativo di demolire alcuni luoghi comuni:

“Il Project Management si giustifica solo per grandi progetti”

“Piccolo” non significa quasi mai “semplice”, anzi: i progetti piccoli hanno le stesse necessità di terminare nel rispetto dei vincoli di tempo e costo dei progetti grandi; spesso chi fa progetti “piccoli” ne fa “tanti”. Concetti come l'orientamento al cliente, la corretta comunicazione, la chiusura rigorosa del progetto, la gestione del portafoglio progetti in maniera armonica, lo sviluppo delle risorse umane, possono essere applicati con beneficio da realtà di ogni dimensione.

“Il Project Management riguarda solo lo sviluppo del prodotto”

Il concetto di progetto non riguarda solo e necessariamente il disegno di un prodotto: la capacità di suscitare e gestire innovazione deve riguardare tutta l'organizzazione e tutti i collaboratori.

“Il Project Management è un costo, una perdita di tempo”

Il governo dei processi di innovazione attraverso un modello di eccellenza rappresenta un investimento, garantisce qualità, attenzione al cliente, sviluppo del capitale umano, miglioramento continuo.

“Il Project Management è roba da americani”

Come nello sviluppo della cultura della qualità hanno giocato un ruolo fondamentale i modelli giapponesi e la nostra realtà imprenditoriale ha saputo trarne insegnamento, così è un dato di fatto innegabile che il mondo anglosassone abbia trainato la ricerca e la definizione delle metodologie di Project Management: è bene che qualcuno tracci la rotta, l'importante è apprendere le giuste lezioni e applicarle vantaggiosamente.

“Un foglio excel basta e avanza”

Un'efficace gestione dell'innovazione passa attraverso la capacità di coordinare lo scambio informativo e organizzare la conoscenza, attraverso l'adozione di strumenti e la realizzazione di un sistema informativo adeguato: ecco perché si è scelto di includere un capitolo dedicato all'approfondimento delle problematiche dei sistemi informativi di supporto.

L'augurio è che questo lavoro possa far progredire la cultura della gestione dei progetti e stimolare le imprese alla ricerca di una propria “via” al Project Management per l'innovazione.

gli autori