



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Strumenti utili per affrontare l'internazionalizzazione

**Marta Jakob**

**Reggio Calabria  
2 dicembre 2015**

*Questo documento è di supporto a una presentazione verbale.  
I contenuti potrebbero non essere correttamente interpretati in assenza dei commenti di chi ne ha curato la stesura.*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



# Indice

- Strumenti per pianificare: **il business plan**
  - a cosa serve e cosa contiene
  - dati da raccogliere
  - Idea imprenditoriale: business model vs business plan
  - qualche numero: utile e punto di pareggio
- Strumenti per gestire: **il project management**
  - a cosa serve, in quali casi va usato
  - il project manager
  - piano di progetto
  - organizzazione del lavoro
  - priorità del controllo



# Perché siamo qui?



Perché ci serve maneggiare strumenti come business plan o project management per internazionalizzare?

# Cos'è il business plan?

Il business plan è uno strumento sintetico che racconta le specifiche di un progetto imprenditoriale. Esso può contenere:

- il progetto di costituzione di una *startup*,
- il progetto di diversificazione di un'azienda esistente (ad es. costituzione ramo d'azienda),
- il progetto di evoluzione di un'azienda esistente.



# A cosa serve il business plan?

Il BP è uno strumento che può avere diverse finalità sia interne che esterne:

- analisi,
- controllo,
- codifica innovazione.

Può servire, ad esempio, a:

- chiarire la strategia aziendale (in),
- trovare partner (in & out),
- trovare risorse (out).

Il BP può diventare inoltre un ottimo strumento di presentazione.



# Quali temi affrontiamo?

<i>Tema</i>	<i>Ci mostra</i>	<i>Ci fornisce</i>
<b>L'argomento centrale</b>	Perché pianificare. Perché? Che cosa? Come? Chi?	Focalizzazione sul progetto aziendale.
<b>Una presentazione vincente</b>	Come creare un documento standard per ridurre la fatica di stilare il proprio piano aziendale.	La base per il piano attuale e per quelli futuri.
<b>Cominciare</b>	Come avviare il processo di pianificazione ed iniziare a scrivere i primi concetti.	La prima e l'ultima parte del progetto, ma anche qualche indicazione sulle componenti centrali.
<b>Conoscere se stessi</b>	Come definire chi siamo, che cosa facciamo, come lo facciamo	Descrizione completa ed esauriente del <i>business</i> e di coloro che vi operano.
<b>Conoscere il mondo</b>	Come conoscere la concorrenza, la clientela, e l'ambiente operativo.	Analisi critica della concorrenza e posizionamento sul mercato.
<b>Il cuore del problema</b>	Come sviluppare una strategia vincente e trasformarla in un progetto ed in obiettivi.	Obiettivi, strategia e piano operativo.

Strumenti per l'internazionalizzazione

6



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Quali temi affrontiamo? (2)

<i>Tema</i>	<i>Ci mostra</i>	<i>Ci fornisce</i>
<b>Guardando ai numeri</b>	Come riflettere sui numeri di cui si necessita.	Background delle proiezioni finanziarie chiave.
<b>Stimare il profitto lordo</b>	Come proiettare il fatturato ed il profitto lordo.	Fatturato, costo del venduto, profitto lordo.
<b>Stimare il profitto netto</b>	Come stimare i costi operativi e prevedere l'utile netto.	Costi operativi, spese in conto capitale, utile netto.
<b>Finanziare il business in valutazione</b>	Come elaborare le richieste di fondi e valutare il proprio business.	Stato patrimoniale, utile e perdita/ reddito, flusso di cassa, finanziamento, valutazione.
<b>Gestire il rischio</b>	Come usare l'incertezza a proprio vantaggio.	Dimostrare che si sa che cosa si sta facendo.
<b>Ottenere l'approvazione</b>	Come assicurarsi l'approvazione e ottenere i finanziamenti richiesti	Approvazione e finanziamento.
<b>Rendere reale il progetto</b>	Come realizzare in modo corretto il progetto sviluppato.	Un business di successo

Strumenti per l'internazionalizzazione

7



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Che cosa pianifichiamo? Perché?

1	Definire le attività del proprio business.
2	Definire la situazione attuale del proprio business.
3	Definire le condizioni del mercato esterno, la concorrenza e il proprio posizionamento sul mercato.
4	Definire gli obiettivi fondamentali.
5	Sviluppare una strategia per raggiungere gli obiettivi fondamentali.
6	Identificare i rischi e le opportunità.
7	Sviluppare una strategia per limitare i rischi e per cogliere le opportunità.
8	Definire le strategie in piani operativi.
9	Costi di progetto, ricavi, flussi di cassa.
10	Finalizzare il progetto.





# Le parti del business plan

- 1) Copertina
- 2) Contatti, controllo del documento, definizioni
- 3) Indice
- 4) *Executive summary*
- 5) Dati fondamentali, missione, storia
- 6) Organizzazione del *business* e *team* coinvolto
- 7) Infrastrutture, prodotti
- 8) Analisi del mercato e della concorrenza
- 9) Strategia del business
- 10) Vendite
- 11) Aspetti finanziari
- 12) Rischi



# Allegati al business plan

- I. Previsioni di vendita
- II. Beni capitali
- III. Costi del personale
- IV. Costi operativi
- V. Descrizione delle spese
- VI. Conto utili e perdite
- VII. Stato patrimoniale
- VIII. Struttura dei flussi di cassa



# Copiare un business plan?

Il piano non può essere un'opera di copiatura: **il business plan deve essere frutto di una creazione assolutamente personale** che riassume la nostra idea imprenditoriale ed il percorso che immaginiamo per raggiungerla.

Maggiore è lo sforzo che facciamo perché ci rappresenti e migliori possibilità abbiamo per difenderlo ad occhi esterni: **difendere qualcosa in cui non si crede è molto più impegnativo.**



# Riguardiamo l'analisi SWOT...

<b>Strenghts</b>  Quali sono i ns. vantaggi comparati? Cosa facciamo bene? Quali sono i vantaggi percepiti?	<b>Weaknesses</b>  Cosa possiamo migliorare? Cosa facciamo male? Cosa dovremmo evitare? Quali sono le debolezze percepite? Cosa ci manca rispetto alla concorrenza?
<b>Opportunity</b> (fattori esogeni)  Basandoci sui punti di forza, dove sono le nostre opportunità? Combattendo le nostre debolezze?	<b>Threaths</b> (fattori esogeni)  Quali ostacoli dobbiamo affrontare?



# 10 aree per PdF e PdD

<i>Aree di attività</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<b>Processi</b>	Elevata produttività	Time-to-market lento
<b>Management</b>	Capacità di acquisizioni	Scarsa capacità di gestione del personale
<b>Marketing e vendite</b>	Capacità di vendita diretta	Scarsa analisi del mercato
<b>Altre competenze</b>	Capacità in R&S	Scarsa manutenzione
<b>Esperienze</b>	Successi all'estero	Esperienze precedenti negative
<b>Proprietà intellettuali</b>	Marchio, segreti commerciali	Brevetti in scadenza
<b>Spazi aziendali</b>	Eccellente localizzazione	Affitto indesiderato
<b>Impianti, macchinari</b>	Attrezzatura specializzata	Impianti obsoleti
<b>Information technology</b>	Buona gestione delle informazioni	Scarsa automazione
<b>Finanza</b>	Buoni flussi di cassa	Oneri da debiti

# 10 aree per minacce ed opportunità

<i>Area</i>	<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<b>Mercato</b>	Il mercato di riferimento sta crescendo rapidamente	Il mercato di riferimento sta raggiungendo la fase di maturità
<b>Settore merceologico</b>	La concorrenza è frammentata	La concorrenza dispone di eccellente R&S
<b>Associazione di categoria</b>	La conformità agli standard è un punto di forza del prodotto	Adeguarsi a nuovi standard accresce i costi
<b>Mercato del lavoro</b>	Disponibilità in loco di figure professionali adeguate	Scioperi destabilizzanti Proteste e contestazioni
<b> Mercati finanziari</b>	Finanziamento a costi bassi	L'elevato costo del denaro ridurrà la capacità d'acquisto dei clienti



# 10 aree per minacce ed opportunità (2)

Strumenti per l'internazionalizzazione

15

<i>Area</i>	<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<b>Tassi di cambio</b>	Materie prime importate a costi inferiori	I prodotti della concorrenza hanno prezzi inferiori
<b>Ambiente</b>	Opportunità di vendere e di comunicare prodotti per il risparmio dell'acqua	Costi derivati dalla normativa anti-inquinamento
<b>Andamenti economici</b>	L'espansione economica incrementerà la domanda	La disoccupazione crescente porterà ad una riduzione della domanda
<b>Politiche del governo</b>	Esenzione fiscale temporanea	Incentivi per le imprese concorrenti
<b>Disastri naturali</b>	Vendita di attrezzatura specializzata o approvvigionamenti di assistenza	Perdite di dati o nella produzione



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Un percorso sintetico verso il BP

1	Lista di informazioni di base: <ul style="list-style-type: none"><li>• nome della società, sede legale, numero di registrazione, indirizzo della sede principale,</li><li>• forma societaria (imprenditore individuale, struttura societaria, ecc.),</li><li>• capitale (autorizzato, in offerta, versato),</li><li>• altri dati rilevanti come licenze, tasse, numeri di previdenza sociale, ecc.,</li><li>• localizzazione delle sedi principali di R&amp;S, di impianti industriali e di locali commerciali</li><li>• un dato indicativo sul numero dei dipendenti nelle sedi principali</li><li>• consulenti specialistici (commercialisti, revisori contabili, avvocati, ecc.)</li></ul>
2	Specificare la visione, la missione e la filosofia della società.
3	Riassumere brevemente la storia della società, inserire una sintesi dei dati finanziari degli ultimi cinque anni (il pieno dettaglio dovrebbe essere fornito in allegato)
4	Descrivere l'organizzazione dell'attività: elencare i <i>manager</i> , il gruppo di gestione generale, descrivere i propri dipendenti in <i>staff</i> e di linea.
5	Descrivere l'infrastruttura: elencare le sedi, dettagliando quelle produttive, ed i beni strumentali.
6	Descrivere i propri prodotti e i propri servizi.
7	Identificare le proprie competenze.





# 10 obiettivi fondamentali comuni

1	Massimizzare il valore per gli azionisti
2	Massimizzare la redditività (guardare ai manager con bonus legati al profitto)
3	Massimizzare i dividendi (dove va il capitale netto d'esercizio)
4	Massimizzare quote di mercato (comune in Giappone)
5	Massimizzare gli asset complessivi
6	Minimizzare le agitazioni e i rischi (così che il direttore generale possa trascorrere tranquillamente gli ultimi anni in cui è in carica).
7	Posizionare l'azienda su un obiettivo di acquisizione di controllo, in modo che i proprietari possano realizzare plusvalenze rapidamente.
8	Costruire un impero misurato dal numero degli impiegati, dalla numerosità delle filiali internazionali o da altre statistiche auto-celebrative
9	Prudenza: i finanziatori ricercano stabilità e crescita
10	Massimizzare visioni altruistiche, come l'assistenza sociale

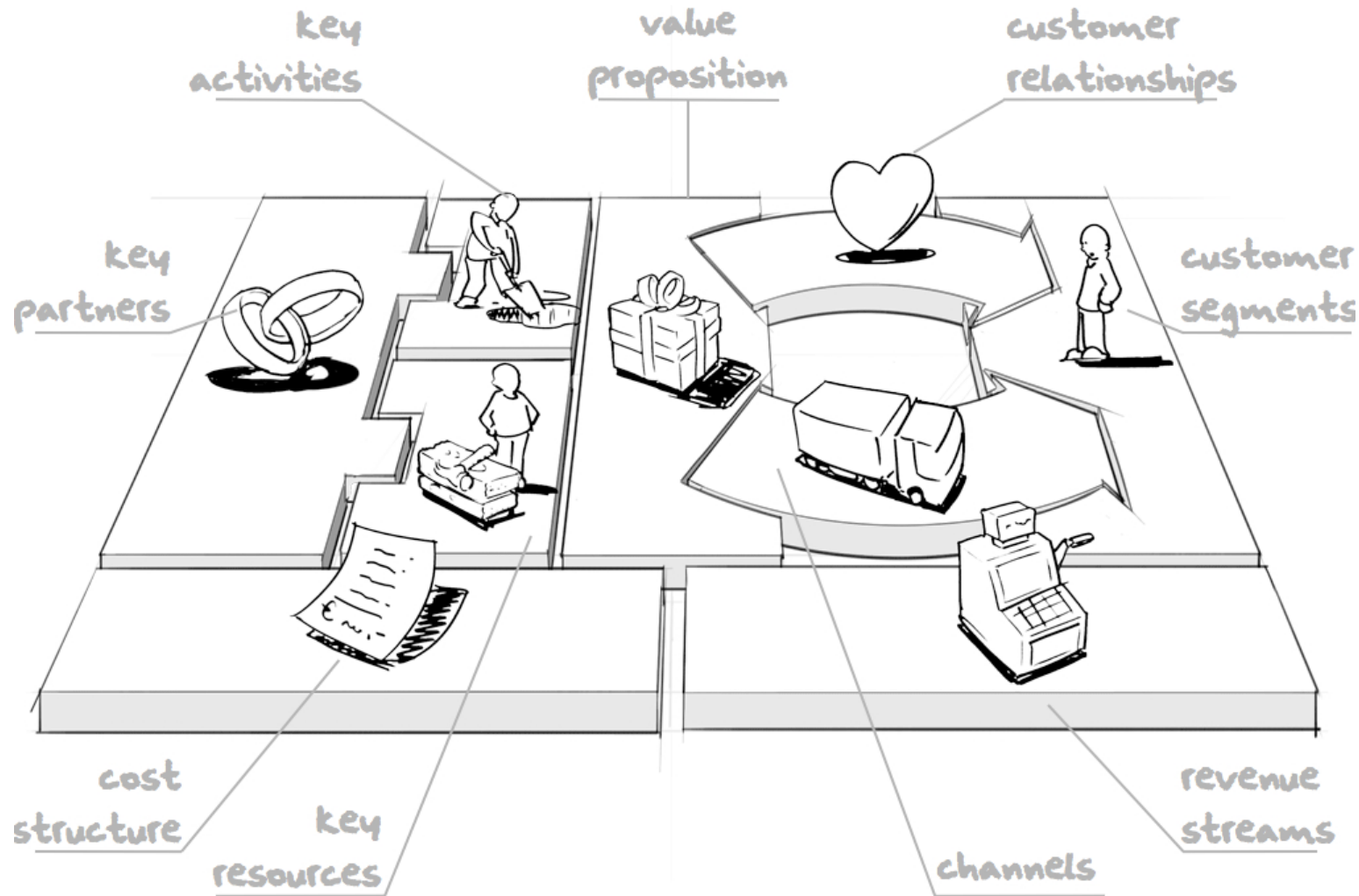
Strumenti per l'internazionalizzazione

17



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Riguardiamo il business model...



# Quali dati raccogliere

Partner chiave	Attività chiave	Proposta di valore (offerta)	Relazioni coi clienti	Segmenti clienti
	Risorse chiave		Canali	
Struttura dei costi			Flusso dei ricavi	



# Abbiamo un business model?

Per costruire un business plan dobbiamo partire da un'idea, cioè dalla costruzione di un business model, un modello di business, cioè:

- uno schema sintetico che rappresenti tutti i flussi tra l'azienda e i suoi clienti.



# Se pensiamo a un business model..

Quali casi di successo ci vengono in mente?

Siamo in grado di ispirarci ai *trend setter*?

Abbiamo un nostro business model?

Siamo in grado di definirlo con precisione?



# 5 motivi per usare il BM

1. Spesso il business plan assume ipotesi (verificate?), la realtà si rivela spesso diversa: il business model ci aiuta a provare il meccanismo.
2. Il business plan da solo spesso non basta a definire con precisione dove potremmo rivelarci migliori degli altri concorrenti.
3. Il BM ci costringe a considerare diverse strade per arrivare all'obiettivo.



# 5 motivi per usare il BM

4. La definizione del BM prevede che verifichiamo le ipotesi che stanno alla sua base del nostro rapporto con i clienti (anche ad esempio attraverso una vendita test a pacchetto).
5. La verifica fattuale del BM dà grande solidità e credibilità ai numeri successivamente inseriti nel business plan (rendendone anche più veloce e agevole la definizione).



# A cosa serve?

Il BM definisce il “percorso logico tramite il quale possiamo creare, offrire e catturare valore.”

Tramite la definizione dei 9 blocchi che lo compongono possiamo costruire una bozza che funge da traccia per il nostro business e quindi per il business plan.





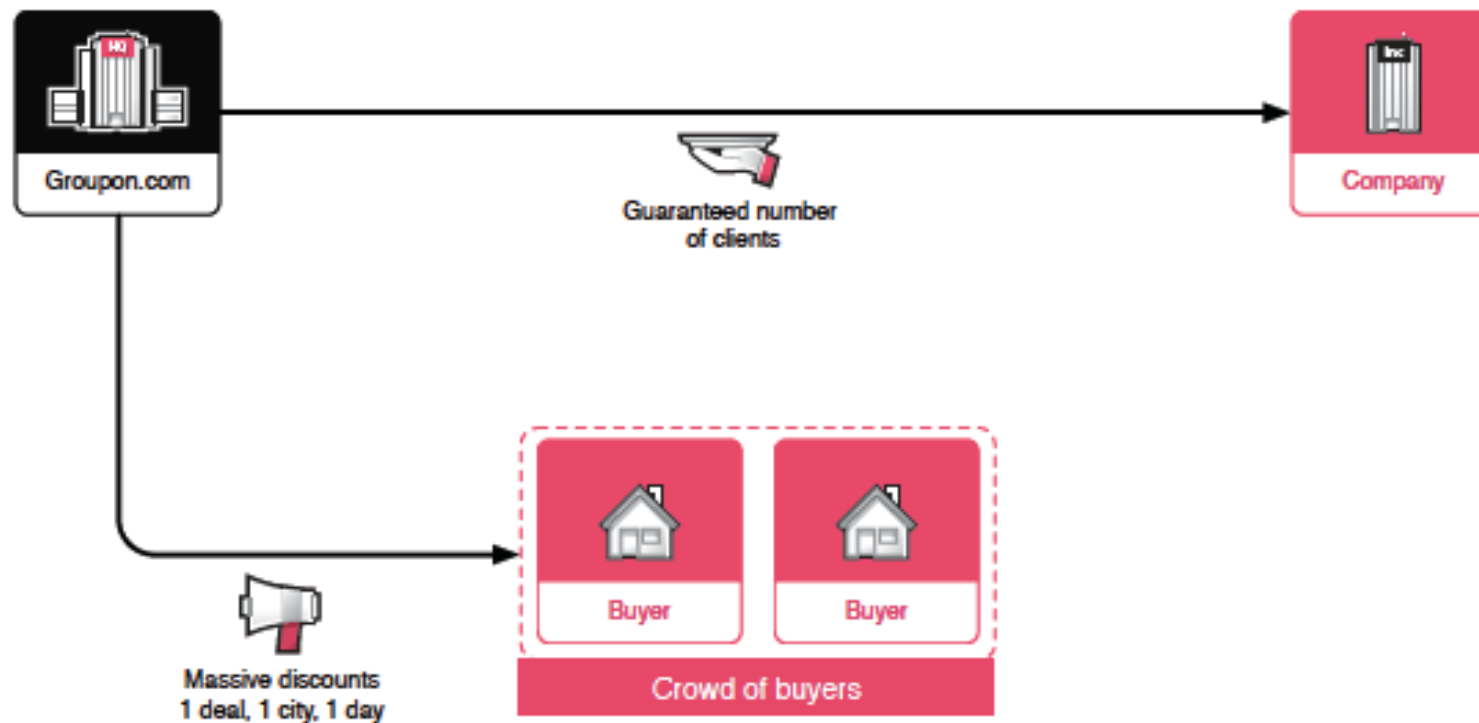
# Il nostro BM è vincente?

Se ci costringiamo a raccogliere tutte queste informazioni in un solo schema, verremo naturalmente portati a valutare percorsi alternativi per arrivare allo stesso risultato; lo stesso prodotto può derivare da BM anche molto diversi.

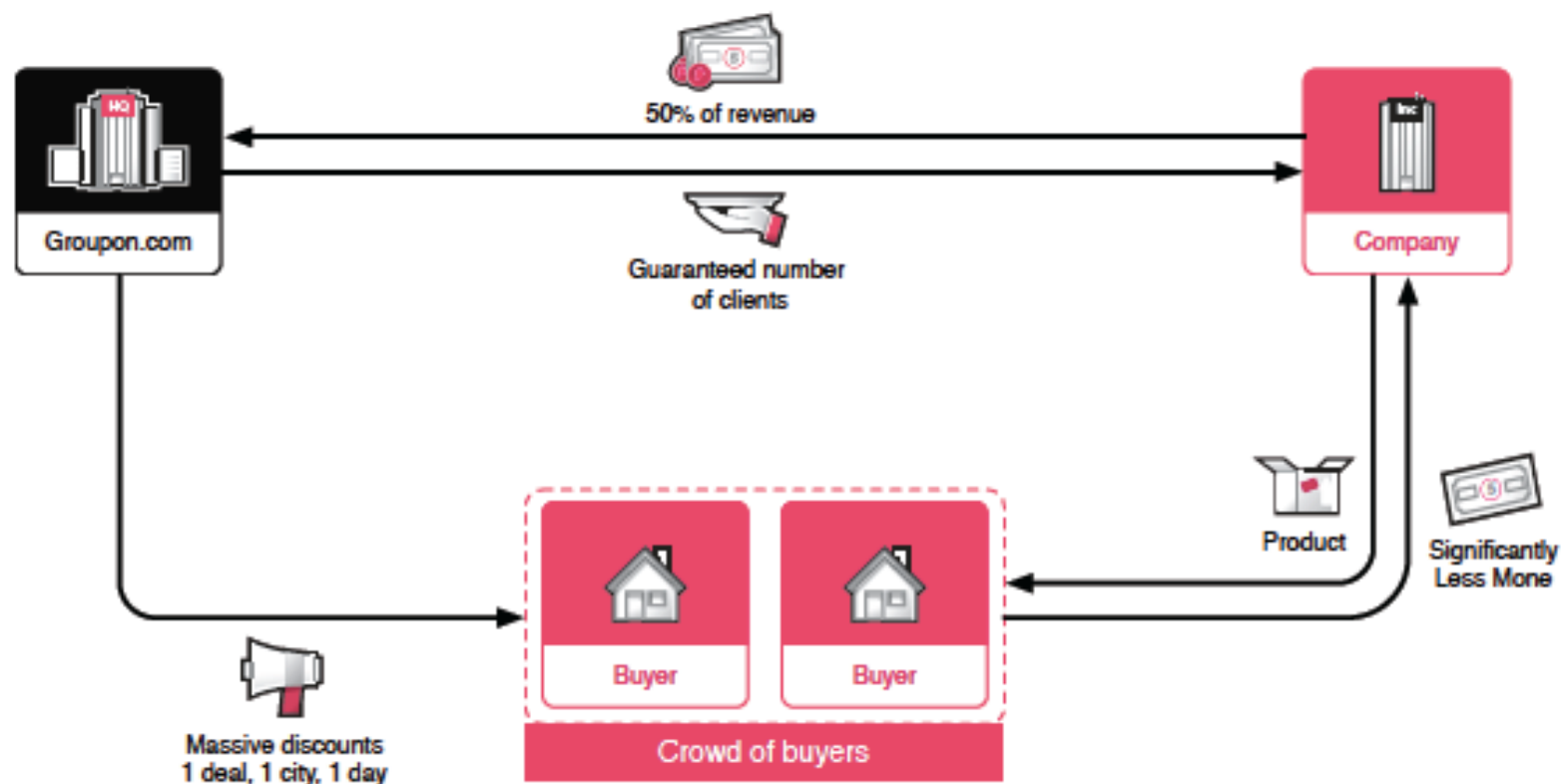
Dobbiamo cominciare a pensare che non conta solo se sappiamo fare bene, o meglio degli altri, il nostro prodotto, ma anche...



# Esempio: Groupon



# Esempio: Groupon (2)



# Che differenza c'è tra BM e BP?

Le principali discriminanti tra business model e business plan sono due:

- ✓ la presenza di numeri,
- ✓ la variabile tempo.

Il modello di business racconta dove possiamo raccogliere il valore aggiunto dei nostri vantaggi comparati, ma non lo quantifica, né ci racconta la progressione temporale degli eventi.



# Domande per i clienti: prodotti

- Perché i vostri clienti hanno scelto di acquistare un dato prodotto da voi?
- Come considerano i vostri prodotti, i vostri servizi, la vostra sensibilità, il vostro modo di dar seguito ad una loro richiesta, ecc.?
- Perché non hanno acquistato un prodotto da voi? Si sono serviti di un altro fornitore? Perché?
- Quale valore attribuiscono a specifiche caratteristiche, come qualità, prezzo, installazione, assistenza post-vendita, garanzia, ecc.?
- Quale necessità manifestano per prodotti o per determinate caratteristiche di prodotto che non sono attualmente disponibili per un adeguato rapporto prezzo/qualità, al momento?
- In che modo i loro progetti imprenditoriali potrebbero consentirvi di accedere a nuove opportunità di vendita in futuro?



# Domande per i clienti: concorrenza

- Quali imprese vengono considerate vostri concorrenti dai vostri clienti?
- Per quale motivo i vostri clienti comprano (o non comprano) dalla concorrenza?
- Quali sono i punti di forza dei vostri concorrenti? Perché?
- Quali sono i punti di debolezza dei vostri concorrenti? Perché?
- Quali politiche di prezzo e di sconto adottano i vostri concorrenti?

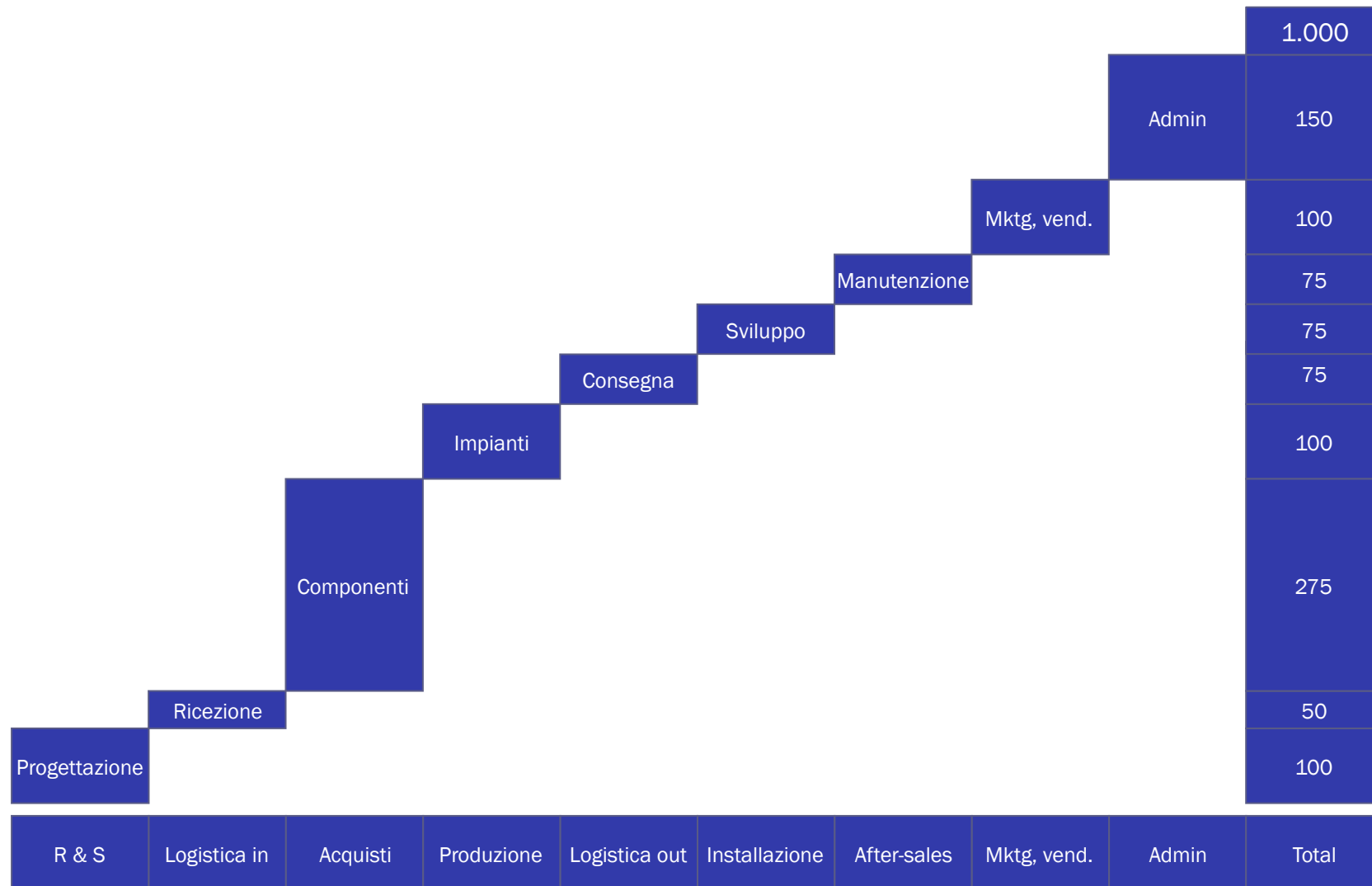


# Domande per i clienti: acquisti

- Come vengono prese dai vostri clienti le decisioni di acquisto?
- Hanno politiche di acquisto rigorose?
- Avete la necessità di essere iscritti in una lista di fornitori approvati?
- Verrete automaticamente invitati a formulare un'offerta in futuro?
- Chi è preposto ad effettuare le scelte nella struttura? Quali sono le sue preferenze, i suoi pregiudizi, ecc.?
- Chi influenza il processo decisionale? Quali sono le loro preferenze ed i pregiudizi?
- Chi sceglie le specifiche del prodotto? Quali sono le loro preferenze ed i pregiudizi?
- Chi approva le spese e quali sono i limiti di spesa? Quali sono le loro preferenze ed i pregiudizi?
- Di quali nomi, contatti, ricorrenze ed eventi sarebbe opportuno poter disporre nel proprio database?



# Un esempio di scala di valore





# Nove passi per un piano di successo

1	Dividere il progetto in attività il più circoscritte possibile.
2	Identificare le connessioni ed i percorsi critici.
3	Ordinare le attività, con un elenco stilato il più presto possibile di quelle più critiche e con elevato fattore di rischio.
4	Assegnare obiettivi quantificabili per ogni attività, preferibilmente almeno uno a settimana.
5	Assegnare le responsabilità.
6	Creare un meccanismo che permetta di seguire costantemente i resoconti per ogni obiettivo stabilito.
7	Incoraggiare in azienda la tendenza a dichiarare un problema nel momento stesso in cui una possibile difficoltà, un ritardo o qualunque altra situazione indesiderata sia stata identificata.
8	Eseguire il piano, spuntando le attività completate.
9	Agire immediatamente qualora un obiettivo non venga realizzato o venga identificato un problema.

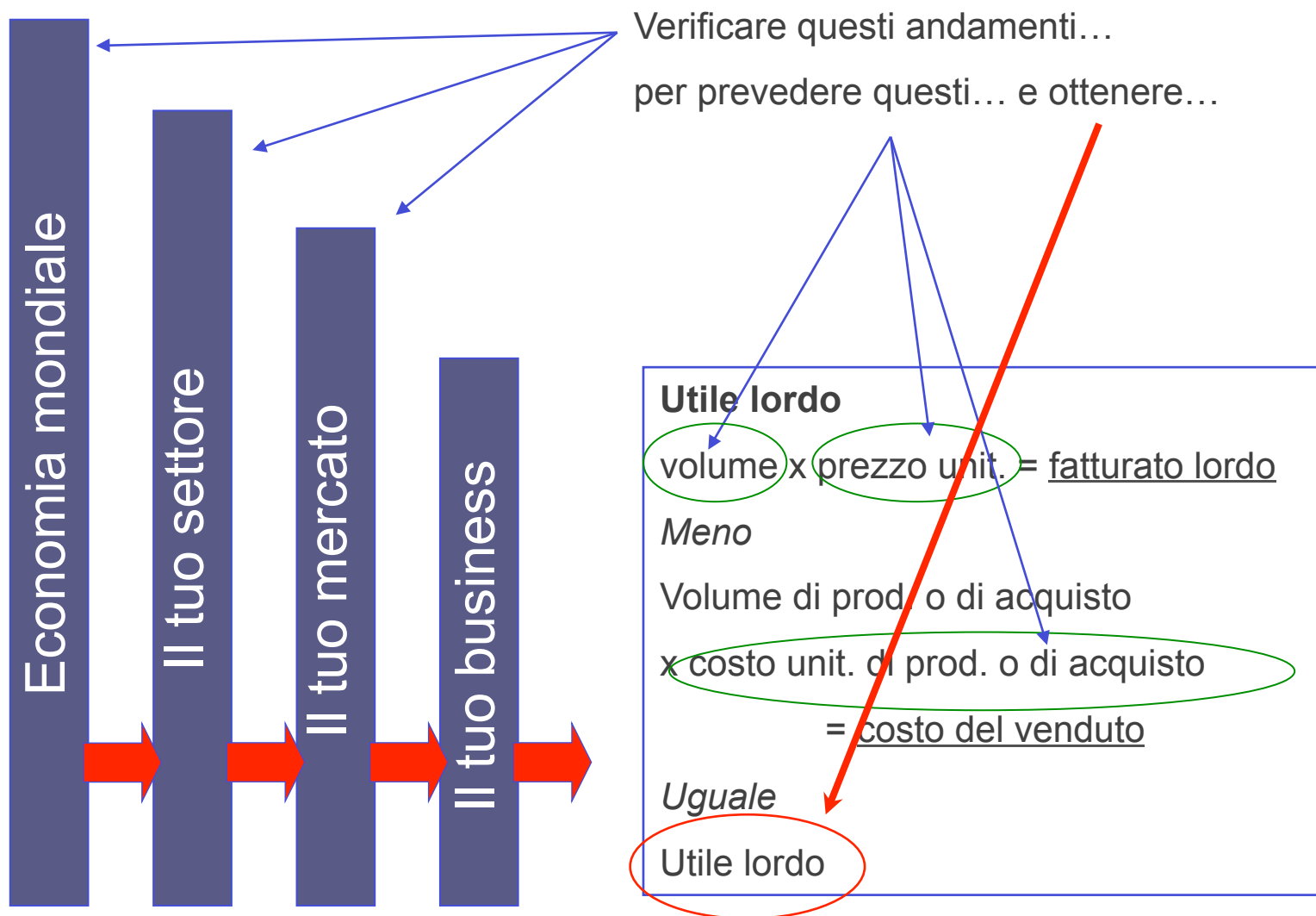


# Percorso verso l'utile lordo

1. Prevedere gli andamenti economici generali, esistono diverse fonti da cui si possono ottenere delle previsioni.
2. Ipotizzare come gli andamenti economici previsti potrebbero influenzare la propria classe di prodotto di riferimento (ad es. viaggi) o la categoria (ad es. viaggi aerei).
3. Esaminare il modo in cui sta cambiando la domanda della classe e della categoria del prodotto.
4. Valutare in che modo la strategia e la pianificazione ipotizzata potrebbe influenzare la domanda per i propri prodotti.
5. Connettere i risultati ottenuti nei punti dall'1 al 4 per prevedere i volumi di vendita ed il controvalore.
6. Calcolare il costo del venduto.
7. Calcolare l'utile lordo (la differenza tra fatturato ed i costi).



# Percorso verso l'utile lordo (2)



# Percorso verso l'utile netto

1. Redigere un elenco delle spese in conto capitale previste dal vostro *business plan*.
2. Determinare il periodo e i metodi di ammortamento per ciascun elemento della lista.
3. Redigere un piano di ammortamento sulla base dei punti 1 e 2.
4. Sviluppare i punti 1 e 3 per redigere una previsione dettagliata di spesa in conto capitale.
5. Dividere la spesa attuale per *aree funzionali*.



## Percorso verso l'utile netto (2)

6. Dividere ciascuna *area funzionale* in *personale* e *altri costi*.
7. Suddividere *personale* e *altri costi* nelle varie *voci di spesa*.
8. Elaborare tramite le singole previsioni per *voci di spesa* la previsione di spesa del piano.
9. Includere l'ammortamento calcolato al punto 3 nelle appropriate *voci di spesa*.
10. Combinare i prospetti ottenuti ai punti 8 e 9 con la l'Utile lordo, precedentemente calcolato, per giungere in tal modo all'utile netto.



# Altri costi operativi

<i>Marketing e vendite</i>	<i>Locazione</i>	<i>Ufficio</i>
Consegne, spedizioni, ecc.	miglioramento della struttura	Ammortamento, arredamento
Brochure e stampa	Affitto degli immobili e tasse	Ammortamento, attrezzatura
Pubblicità, direct mailing	Riscaldamento e aria condizionata	Affitto dell'arredamento
Social media management	Elettricità	Acquisto di piccoli accessori
Esposizioni, seminari, ecc.	Acqua	Cancelleria e materiale di stampa
Articoli ed eventi promozionali	Sicurezza	Iscrizioni e abbonamenti
Relazioni pubbliche, beneficenza, social commitment	Riparazioni e manutenzione degli edifici	Libri e periodici
Altri costi per marketing e vendite	Altri locali	Altri costi per materiale da ufficio

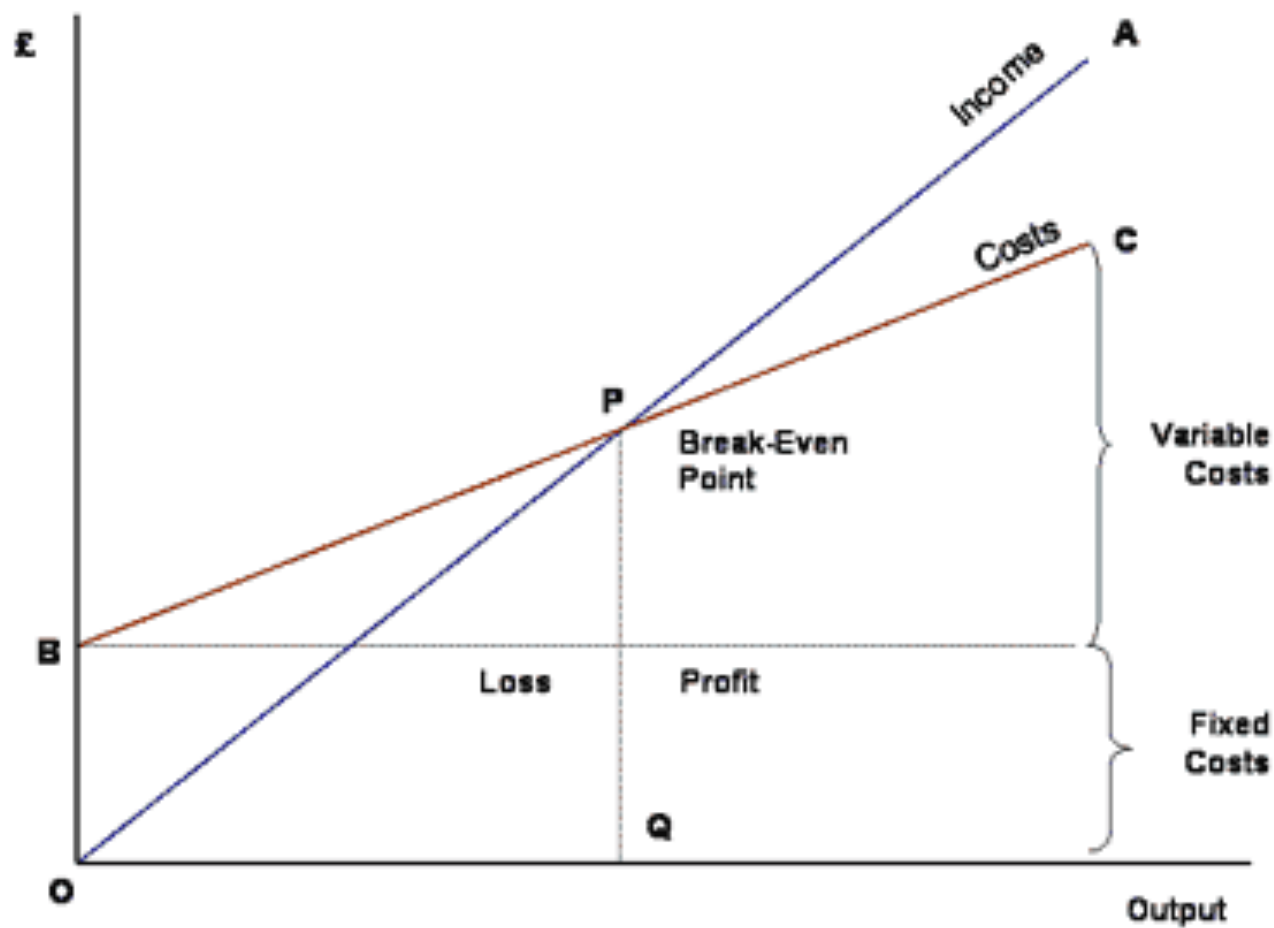


# Altri costi operativi (2)

<i>Comunicazioni</i>	<i>IT</i>	<i>Lavoro e mezzi di sussistenza</i>
Ammortamento, telefono	Ammortamento, computer	Ammortamento dei mezzi di trasporto
Telefono, internet	Affitto di <i>hardware</i>	Affitto di automezzi
Servizi di informazione	Licenze <i>software</i>	spese per gli automezzi
Posta e corriere	Manutenzione <i>software</i>	Viaggi e mezzi di sussistenza
Fattorini	Materiale di consumo per i PC	Intrattenimento
Altri costi per comunicazioni	Altri costi per IT	Altre spese per viaggi, mezzi di sussistenza ed intrattenimento
<i>Spese per prestazioni professionali</i>	<i>Altre spese e costi</i>	<i>Altri costi di aggiustamento</i>
Spese per il commercialista	Assicurazione	Ammortamento, costi di start-up
Spese per revisione contabile	Spese bancarie	Utili e perdite dall'alienazione di attività
Spese legali	Spese per traslochi	Grossi debiti e accantonamenti
Altre spese per prestazioni professionali	Altre spese	Sopravvenienze passive



# Punto di pareggio





# Costruire previsioni economiche

## Metodo generale

Vengono effettuate anzitutto due stime:

stima del numero di soggetti del mercato target selezionato

stima del numero di acquisti pro-capite effettuato per anno

Moltiplicando tra di loro tali valori si ottiene

***il totale mercato potenziale (in n di pezzi)***

Si definisce

la copertura del mercato che si potrebbe ottenere

***Il totale del mercato disponibile***

Va poi stimata

la quota di mercato prevista

***Vendite previste (in unità)***

A x

B =

----

C

C x

D =

----

E

E x

F =

----

G

Strumenti per l'internazionalizzazione

41



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Previsione vendite metodo ATAR

- **Awareness:** consapevolezza, cioè conoscenza dell'offerta da parte dei potenziali clienti.
- **Trial:** prova, cioè la quota di consumatori che hanno effettuato un primo acquisto per provare il prodotto.
- **Availability:** la copertura distributiva.
- **Repeat:** ripetizione, cioè il tasso di ripetizione dell'acquisto nel tempo.

*Es: Awareness 60%, trial 15%, repeat 30% e availability del 50% la quota di mercato sarà:*

$$0,70 \times 0,30 \times 0,20 \times 0,80 = 1,35\%$$



# 10 motivi per cui i BP falliscono

1. La **presentazione** è **poco curata** o troppo elaborata (al punto tale da sembrare finta).
2. Il **testo** è **troppo lungo, prolisso** e con eccessive generalizzazioni.
3. Il **testo** è **troppo sintetico**, debole ed impreciso.
4. Indipendentemente dalla lunghezza, **non vi sono sufficienti dettagli e dati comprovati da fatti**.
5. Sono presenti **errori di contenuto** (mancanza imperdonabile).
6. Specifiche **omissioni** suggeriscono una carenza nelle competenze, nelle risorse o nella conoscenza.



# 10 motivi per cui i BP falliscono (2)

7. L'analisi dei “what if” è **troppo debole** (ad es. che cosa succederebbe se i prezzi diminuissero del 10%? Che cosa succederebbe se salissero del 10%? Cosa se il tasso di interesse salisse di un punto?).
8. Le **proiezioni finanziarie** sono **ingiustificatamente ottimistiche**, specialmente se si prevede che le vendite o i flussi di cassa crescano in maniera continuativa ed omogenea (senza shock come variazioni stagionali o tendenze al ribasso).
9. I piani aziendali sono elaborati **per ottenere risorse finanziarie** e non per realizzare reali opportunità d'affari.
10. Il business plan è stato realizzato da consulenti **professionisti esterni all'impresa**, insinuando dubbi sulle effettive capacità del *management*; il contributo esterno è molto utile per avere una visione distaccata, ma dobbiamo dimostrare la titolarità della nostra idea.



# Che cosa interessa ai finanziatori?

Le **domande chiave** che i potenziali finanziatori faranno dopo aver letto il *business plan* riguarderanno:

- la validità delle idee imprenditoriali,
- la qualità del gruppo dirigente,
- la fattibilità commerciale del business proposto,
- la quantità di denaro necessario, a quali attività verrà destinato e come il progetto possa ripagare il prestito.



# Domande per verificare le nuove idee

L'idea è davvero qualcosa che voglio fare?

Sono in grado di realizzare la mia idea?

La mia idea combacia con i miei PdF?

Sono in grado di descrivere l'idea in 25 parole o meno?

Qual è la cosa più simile alla mia idea già sul mercato?

Rispondo ad un bisogno o risolvo un problema?

Sto traendo vantaggio da una nuova opportunità?

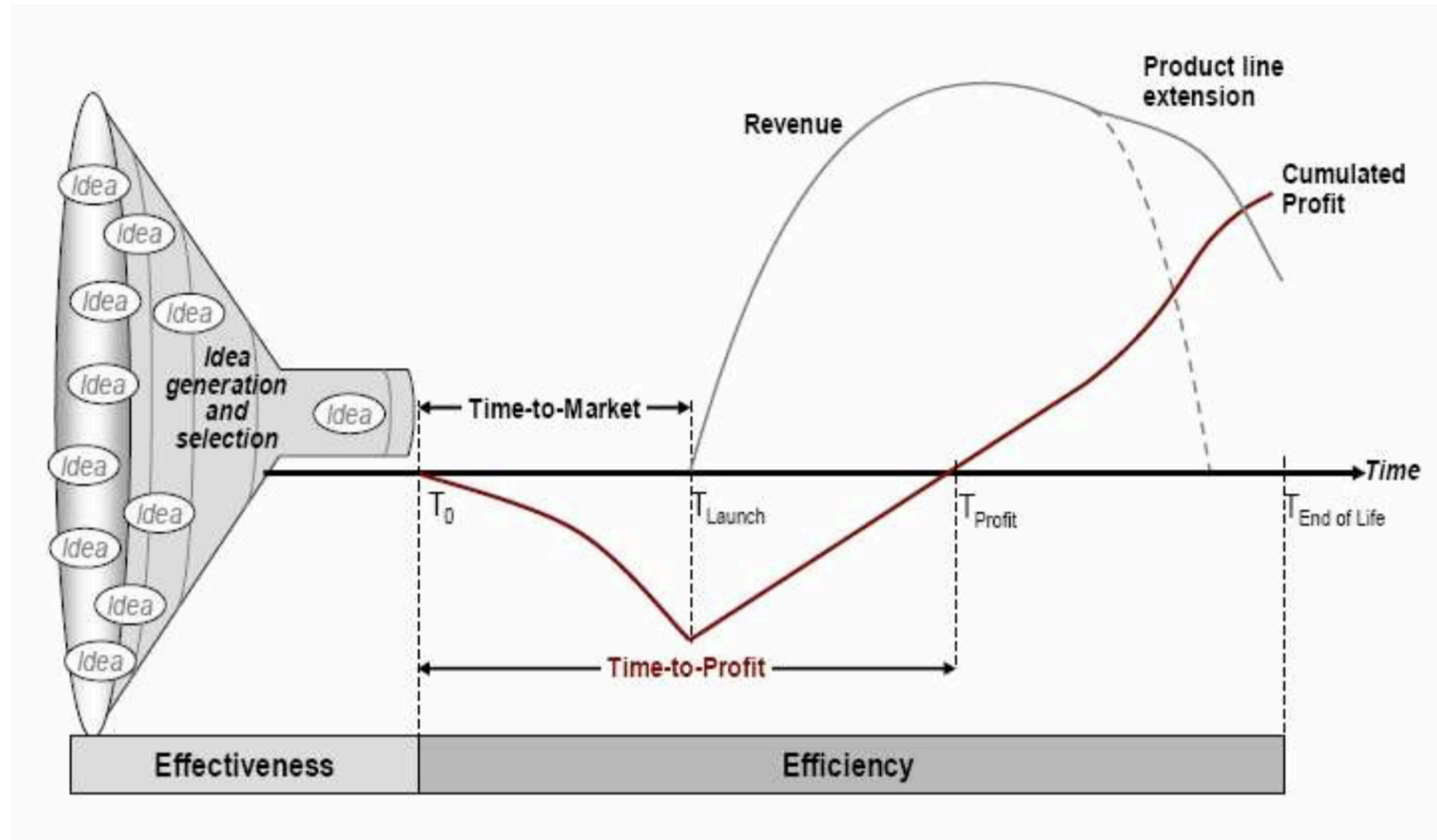
Qual è il peggior inconveniente o limite all'idea?

L'idea produrrà reddito e con che velocità?

Considero di indebitarmi per la mia idea?



# Dall'idea al profitto



# Quale strumento usare?

Business plan?

Business model?

Elevator's pitch?





# Progetto? Progettare?

Per avviare una startup, per costituire un nuovo ramo d'azienda, ma anche per far funzionare al meglio l'azienda che già macina fatturato, abbiamo bisogno di organizzare il lavoro, di costruire un piano di azione, di valutare ogni singolo passo, in termini di risorse per avere un quadro completo della situazione.

A questo scopo è utile conoscere i rudimenti del **project management**.



# Cos'è il project management?

Il *project management* è un sistema di gestione delle attività basata su alcuni elementi fondamentali:

1. esplicitazione delle **responsabilità**;
2. adozione di sistemi di **pianificazione e controllo**;
3. istituzione di un **team di progetto**.



# Cos'è il progetto?

Tra gli strumenti di base per utilizzare il linguaggio del *project management* è importante chiarire la definizione di tre nozioni fondamentali che spesso vengono utilizzate come sinonimi, ma che in realtà hanno significati molto diversi tra di loro.

Nonostante esistano più definizioni di **progetto**, una definizione condivisa dagli esperti è che per progetto si intenda:

**“uno sforzo complesso, di regola di durata inferiore ai tre anni comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, tempi e budget ben definiti”(Archibald 1994).**



# Cos'è il progetto? (2)

La definizione di progetto può trovare esplicitazioni diverse, ma si basa su elementi ed indicatori ben definiti. Di seguito alcune comuni definizioni:

- È un **sistema** che tende a raggiungere gli obiettivi pianificati in correlazione a processi di pianificazione e controllo delle risorse con vincoli di tempo/costi/qualità, è sforzo complesso, insieme di attività interrelate-finalizzate a proseguire determinati obiettivi.
- È un **insieme di sforzi** coordinati nel tempo ( Kerzner).



# Cos'è il progetto? (3)

- È un insieme di persone e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget ben predeterminato ed entro un periodo stabilito (Graham).
- È uno **sforzo temporaneo** intrapreso per creare un prodotto o un servizio unico.

Tutte le definizioni qui date sono valide, ognuna ci fornisce un punto di vista differente o un diverso livello di dettaglio.



# Elementi comuni del progetto

Viste le diverse definizioni di progetto, proviamo ad isolare alcune caratteristiche comuni, cioè le attività che compongono un progetto devono essere:

- non ripetitive,
- finalizzate ad un obiettivo chiaro e preciso, nonché coerente con la *mission* e la *vision* aziendale,
- da concludersi in un tempo predefinito,
- rispettose di un budget predeterminato.



# Elementi comuni del progetto (2)

Inoltre, un progetto rappresenta uno sforzo complesso perché richiede:

1. azioni differenti;
2. persone e composizioni organizzative differenti;
3. unicità dell'azione, il progetto di norma non deve basarsi su meccanismi già standardizzati, in quanto deve essere innovativo.



# Elementi comuni del progetto (3)

Un progetto è uno sforzo complesso di attività interrelate e finalizzate a perseguire determinati obiettivi perché:

1. la gestione per progetto richiede azioni che abbiano coerenza e consequenzialità;
2. l'insieme delle azioni richiede una omogeneità complessiva, cioè ogni azione deve essere coerente e necessaria al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.





# Concetti base

Per parlare di progetto, è necessaria una formale **esplicitazione delle responsabilità**; nella stesura del progetto devono essere indicate chiaramente le responsabilità di ogni singola figura coinvolta nel progetto.

Il progetto è come un mosaico nel quale ogni figura ha compiti specifici che, insieme a quelli attribuiti agli altre soggetti, completano un obiettivo.

Se un compito non viene realizzato, la non azione si ripercuoterà sull'intero andamento, sull'immagine di insieme del progetto.



## Concetti base (2)

Per applicare alla realtà i concetti teorici del PM, è necessaria inoltre l'**adozione di sistemi di pianificazione e controllo**.

Il progetto deve essere pianificato (pianificazione), cioè devono essere definite le attività da svolgere, le modalità e le sequenze con cui queste devono essere svolte, la ripartizione delle risorse nelle varie attività, i tempi ed i costi associati. Inoltre tali attività devono essere monitorate (controllo) nel corso del progetto per evidenziarne possibili scostamenti, intervenendo con eventuali azioni correttive.

Infine, per la definizione del progetto è necessario la costruzione di un gruppo di lavoro, cioè un'attività di **team building**. La costruzione di un buon gruppo di lavoro è una delle condizioni principali per la buona riuscita del progetto.



# Obiettivi? SMART!

**S**pecific

specifici

**M**easurable

misurabili

**A**chievable (o **A**greed-on) realizzabili (o condivisi)

**R**ealistic

realistici

**T**ime-based

definiti nel tempo



# Le fasi del progetto

<i>n°</i>	<i>fase</i>	<i>attività</i>
1	ideazione	analisi preventive studi di fattibilità decisioni
2	impostazione	progettazione/pianificazione
3	azione	Realizzazione/sviluppo
4	valutazione	Test dei risultati
5	chiusura (valorizzazione)	Ingegnerizzazione

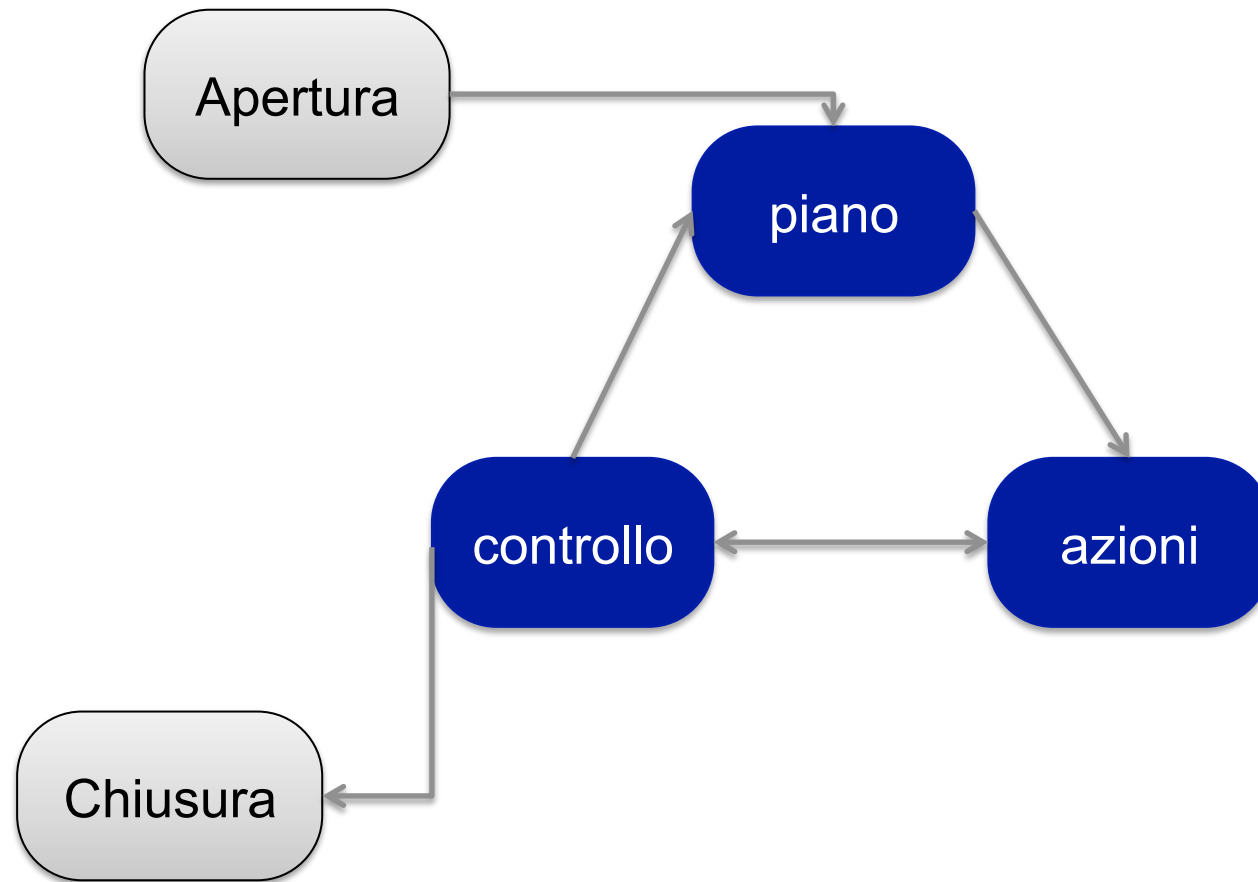
Strumenti per l'internazionalizzazione

60



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Le fasi del progetto (2)



# Il project manager

La figura principale nello sviluppo di un progetto è il ***project manager***. Egli è il **responsabile formale** del progetto nel suo complesso e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con costi, tempi e qualità definiti inizialmente.

Il ruolo di *project manager* si differenzia dai più tradizionali ruoli aziendali che intervengono all'interno dei processi lavorativi, tramite l'uso dell'autorità formale.

Il ruolo si fonda sull'autorevolezza derivata dalle competenze e richiede uno stile di direzione orientato alle relazioni sociali cioè alla costruzione ed al mantenimento di buone relazioni interpersonali sia nei confronti del team di progetto che degli altri attori organizzativi.



# Il project manager (2)

Obiettivi principali che questa figura deve perseguire sono:

1. realizzare il risultato finale del progetto;
2. conseguire obiettivi economici del progetto;
3. avvertire i superiori (o committenti) delle difficoltà non superabili riscontrate in corso di progetto;
4. Adottare oppure far prendere le decisioni più opportune per gli obiettivi del progetto;
5. chiudere il progetto se gli obiettivi non possono essere realizzati.



# Il project manager (3)

Per diventare *project manager* si rende necessaria una legittimazione formale del suo ruolo tramite un incarico preciso.

Il *project manager* dovrà pertanto dimostrare di saper dialogare e negoziare il proprio incarico con il committente del progetto. Una volta assegnato il ruolo, non ci dovranno essere intromissioni sulle scelte del *project manager* riguardanti lo sviluppo del progetto.

Il *project manager* verrà valutato sulla base dei risultati che ha raggiunto o sugli indici di valutazione intermedi, comunque limitatamente agli obiettivi prefissati.





# Il project manager (4)

Uno dei meccanismi di valutazione del progetto da parte del committente riguarderà l'aspetto economico che non deve essere difforme dalla previsione ex-ante predefinita. Nel caso in cui il progetto fallisca il committente valuterà se gli elementi di difficoltà del progetto dipendono o meno dal *project manager*.

Il *project manager* deve inoltre possedere una serie di competenze particolari soprattutto sulla gestione del personale, sui sistemi di programmazione e controllo delle attività e sull'uso dei sistemi informativi.



# Fattori critici di insuccesso

- Capo progetto (*project manager*) non sufficientemente presente.
- Team di progetto povero di risorse o carente di alcune delle competenze tecniche e specializzate necessarie (la responsabilità è del capo progetto).
- Definizione iniziale degli obiettivi dei tempi e dei metodi imprecisa o incompleta (la responsabilità è del capo progetto).
- Membri del gruppo di progetto distratti da obiettivi di progetti diversi (spesso causata da una contabilizzazione ore uomo sottostimata).
- Orientamento troppo “tecnicistico”.
- Variazioni del contesto durante lo svolgimento del progetto (la responsabilità non dipendono dal capoprogetto, ma è suo compito rinegoziare gli obiettivi con il committente).



# Fattori critici di insuccesso (2)

In pratica i progetti si considerano falliti quando:

- non hanno rispettato i tempi;
- sono morti per strada;
- sono costati molto più del previsto (in termini di tempi/costi/qualità);
- hanno prodotto risultati poveri, non sufficienti;
- hanno prodotto risultati rifiutati dal committente perché diversi da quelli dichiarati in fase di pianificazione;
- hanno prodotto risposte “molto apprezzate” ma mai attuate (come ad esempio i progetti cosiddetti “politici”).



# Cos'è un progetto di successo?

Non è facile trovare una definizione univoca di progetto di successo, sia per i legami complessi che intercorrono tra le variabili in campo, sia per frequente mancanza di chiarezza iniziale sugli obiettivi minimi da perseguire. Dovendo predisporre una lista ideale di condizioni per un progetto “promosso” esso dovrebbe:

- ✓ produrre ciò che è previsto (prodotti, servizi, ecc.);
- ✓ rispettare i tempi;
- ✓ rispettare il budget;



# Cos'è un progetto di successo? (2)

- rispettare la qualità;
- perseguire lo scopo originario;
- realizzare le aspettative di tutte le parti coinvolte (stakeholder);
- mantenere vantaggiosa la posizione per tutte le parti coinvolte (sia il team che il management).

Data la lista lunga di condizioni generali, si consiglia di fare uno sforzo iniziale, in fase di redazione, per definire con chiarezza i criteri che potranno essere usati per misurare la riuscita del progetto.



# Progetto vs. attività di routine

<i>Caratteristica</i>	<i>Progetto</i>	<i>Routine</i>
<i>Elementi comuni</i>	Pianificato, eseguito, controllato Realizzato da persone Risorse limitate	Pianificata, eseguita, controllata Realizzata da persone Risorse limitate
<i>Scopo</i>	Realizzare gli obiettivi e concludersi	Sostentare l'organizzazione
<i>Tempo</i>	Determinato (inizio e fine definiti)	Continuativa
<i>Risultato</i>	Prodotto, servizio o risultato unico	Prodotto, servizio, risultato ricorrente
<i>Persone</i>	Team dinamici e di durata temporanea costruiti per perseguire gli obiettivi del progetto	Team funzionali allineati con la struttura organizzativa
<i>Autorità del manager</i>	Dipende dalla struttura organizzativa, ma in generale minima autorità della direzione generale	Generalmente autorità formale della direzione generale

# Pianificare: il piano di progetto

Nella fase di definizione ci assicuriamo di essere d'accordo su che **cosa** faremo e **chi** sarà coinvolto (in termini di figure/ruoli), nella redazione del piano ci concentriamo su **come** il lavoro verrà svolto: dovremo quindi esplicitare come perseguiremo gli obiettivi e come il progetto verrà gestito.



# Regole per un buon piano

**Scopo:** lo scopo della progettazione è di sviluppare un piano che permetta al progetto di essere realizzato e controllato.

**Lavoro graduale:** la progettazione non dovrebbe essere realizzata tutta in una sola sessione, per arrivare ad un piano solido, è necessario parecchio lavoro di aggiustamento e possibilmente da parte di più di una testa.





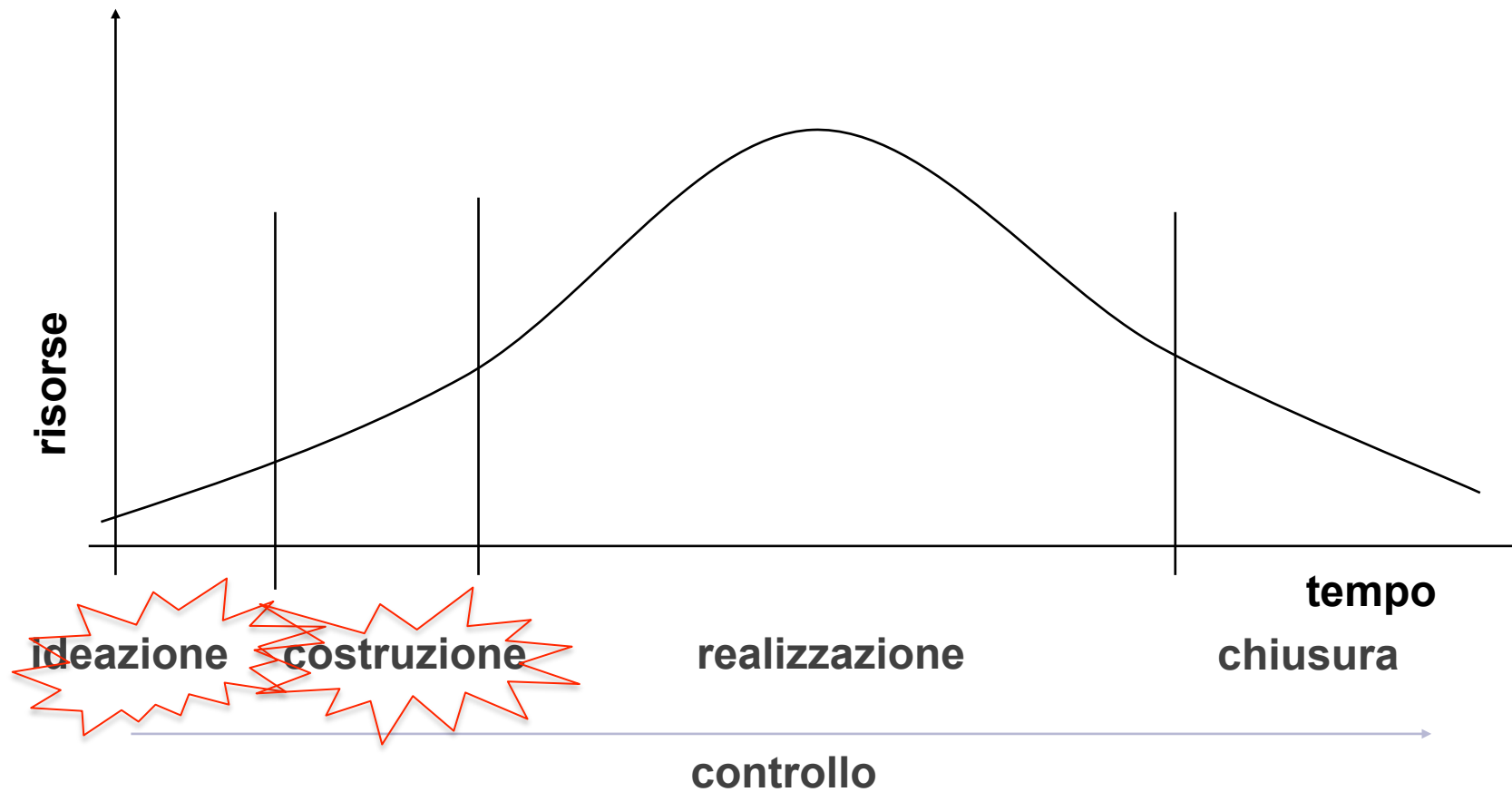
# Regole per un buon piano (2)

**Il software non basta:** il piano di progetto non è un file di Project, né è la WBS, è un documento onnicomprensivo che ci permetterà di realizzare e controllare il progetto.

**Piedi per terra:** in fase di progettazione è facile lasciarsi andare a voli pindarici (ad esempio immaginare di avere risorse umane a piena disposizione), mentre un buon progettista è proprio colui che prevede le difficoltà (es. risorse umane limitate) e aggira gli ostacoli (ad es. prevedendo l'eventuale acquisizione di know how esterno).



# Il ciclo del progetto



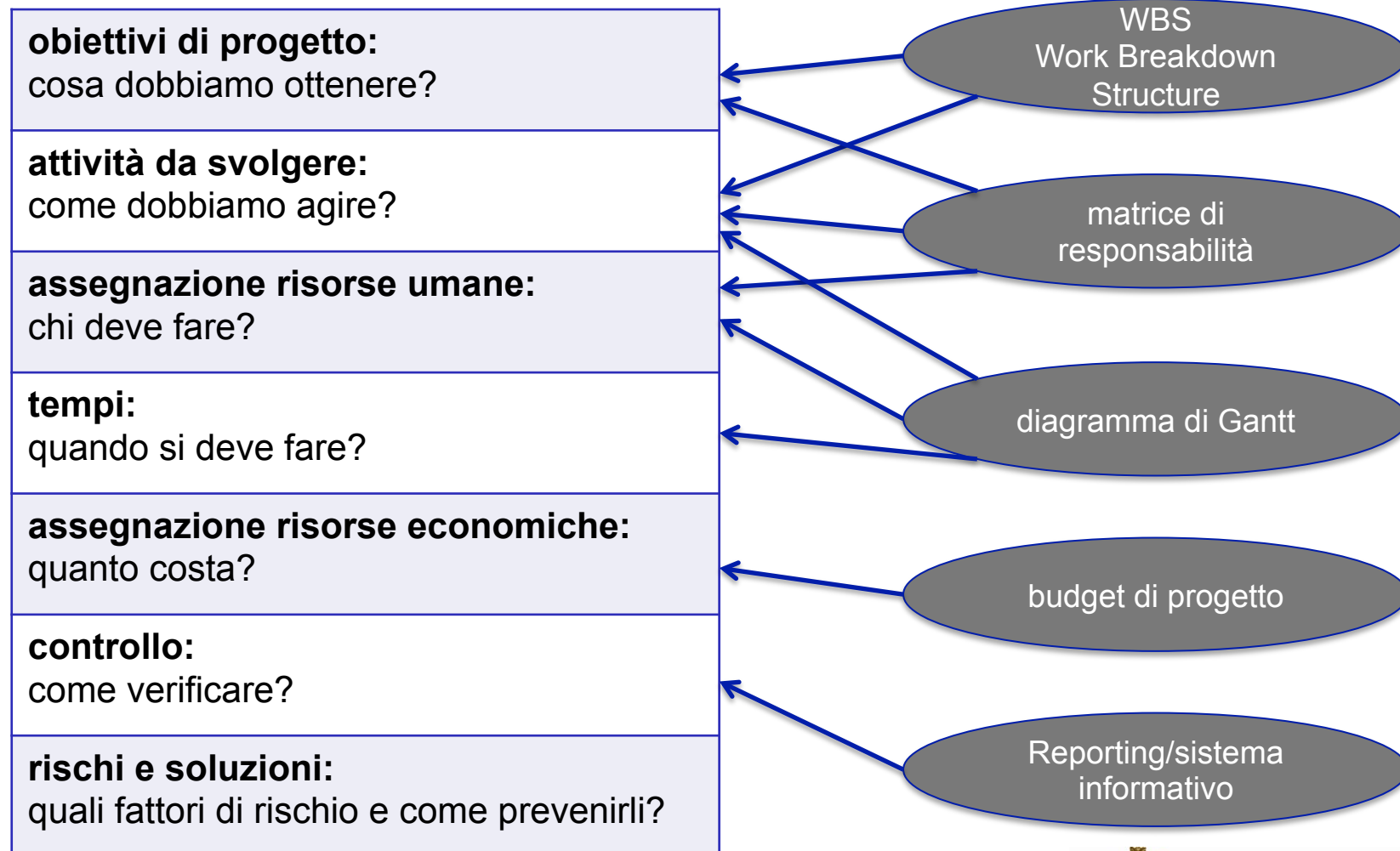
Strumenti per l'internazionalizzazione

74



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Schema del piano di progetto

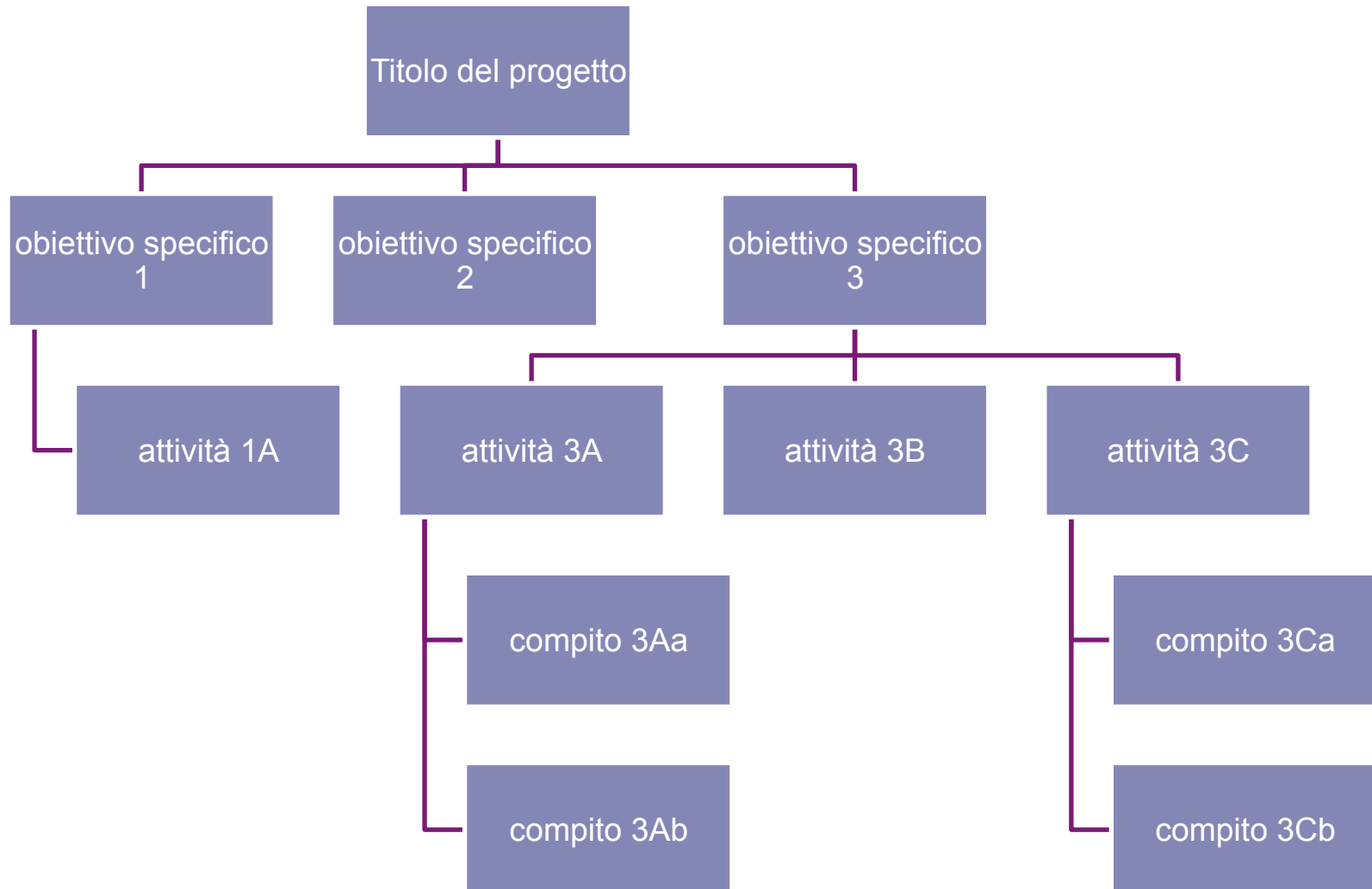


# Working Breakdown Structure

La WBS (struttura analitica dei lavori) è una rappresentazione scomposta, ma strutturata del progetto finalizzata alla definizione del lavoro da svolgere nell'ambito del progetto. Le attività vengono scomposte fino all'individuazione di Working Package (WP), pacchetti di attività o compiti, identificabili e quantificabili.



# Working Breakdown Structure (2)



# Attività specifiche (WP)

Ciascuna attività che compone il percorso per la realizzazione dell'obiettivo specifico da cui dipende, può essere rappresentata schematicamente.

<i>compito</i>	<i>persona</i>	<i>skill</i>	<i>costi</i>	<i>altre risorse</i>	<i>tempo</i>
WP 1	Mario Rossi	IT	€ 15.000	acquisto pc	2 mesi
WP 2	Carlo Bianchi	networking	€ 30.000	--	2,5 mesi
WP 3	Franca Neri	promozione	€ 25.000	stampa volantini	4 mesi



# Matrice delle risorse

Nome progetto			risorse				
Ob. specifico	Attività	Compito	Program M.	Project M.	Tecnico 1	Tecnico 2	Tecnico 3
Obiettivo 1							
	Attività 1A						
		WP 1A1					
		WP 1A2					
	Attività 1B						
		WP 1B1					
		WP 1B2					
Obiettivo 2							
Obiettivo 3							
	Attività 3A						
		WP 3A1					
		WP 3A2					
	Attività 3B						
		WP 3B1					
		WP 3B2					

# Diagramma di Gantt

Il Diagramma di Gantt (da Henry Gantt) definito anche “diagramma a barre schedulato”, è lo strumento che ci permette di rappresentare le attività ed i tempi sugli assi cartesiani. Sull’asse verticale sono rappresentate le attività e sull’asse orizzontale il tempo. Il diagramma di Gantt risulta essere lo strumento più utilizzato sia in fase operativa che di controllo.

Nel diagramma il nodo di inizio (start) e di fine (end) sono rappresentati con simboli a forma di rombo che indicano attività prive di durata, anche dette *milestone* (attività cardine).



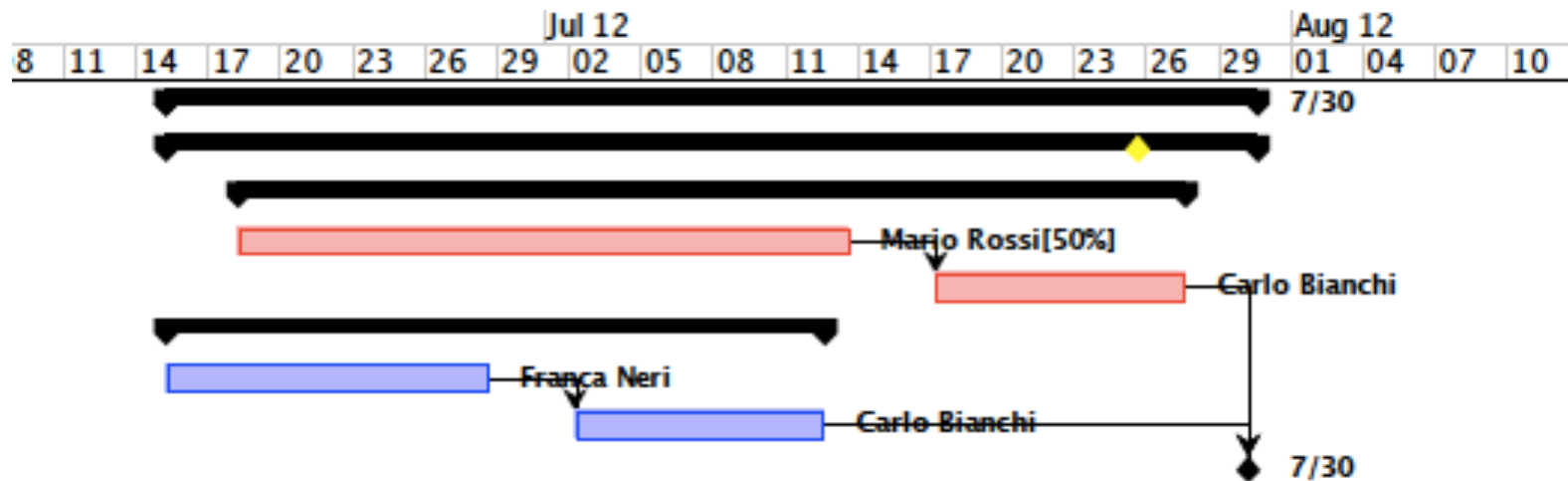


# Diagramma di Gantt (2)

Dal diagramma di Gantt è possibile sapere quando è fissata la data minima di inizio e di fine di un attività, ma non è possibile sapere da chi dipende un eventuale ritardo o quale attività deve fornire un input specifico. Un diagramma di Gantt non indica esplicitamente le relazioni e i vincoli di sequenza fra le attività. Per tali motivi è consigliabile associarlo al diagramma di Pert. Il Gantt, oltre a rappresentare il report standard per la pianificazione e schedulazione di progetto, viene impiegato per monitorare e valutare lo stato di avanzamento del progetto in relazione ai tempi delle attività.



# Diagramma di Gantt: aspetto



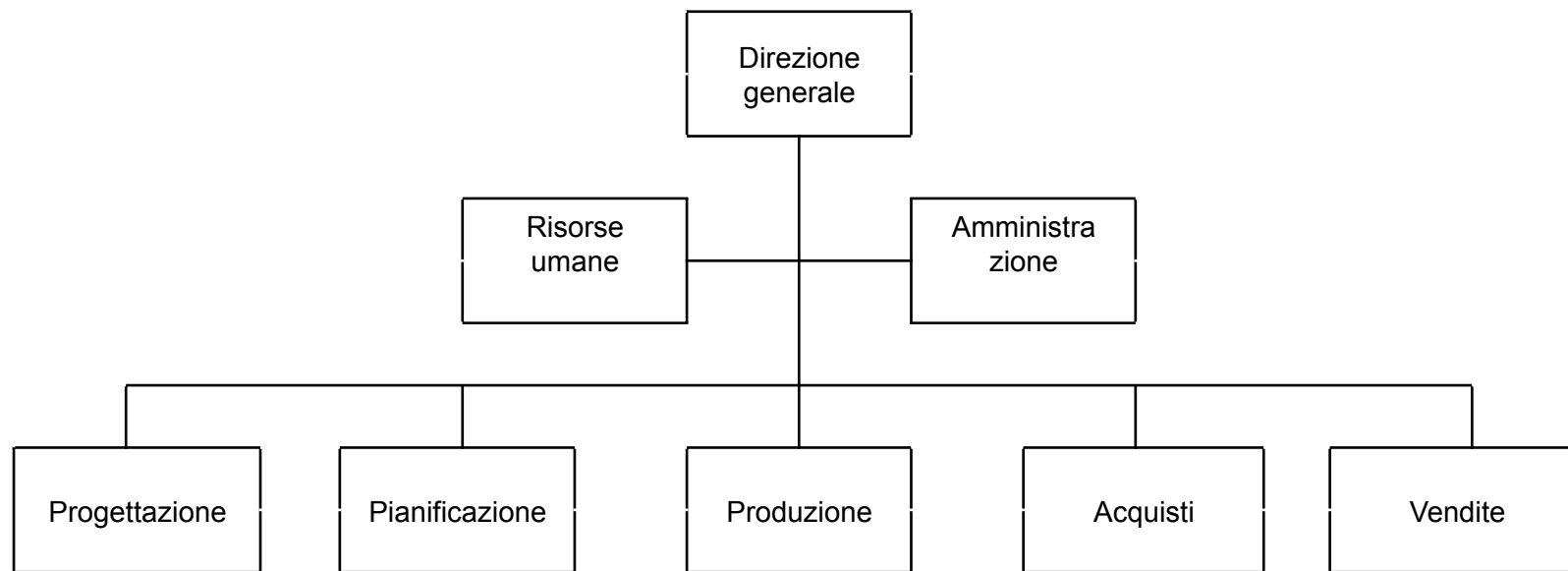
# Organizzazione del lavoro

All'interno di ciascuna società, organizzazione il lavoro può essere gestito secondo diversi modelli organizzativi:

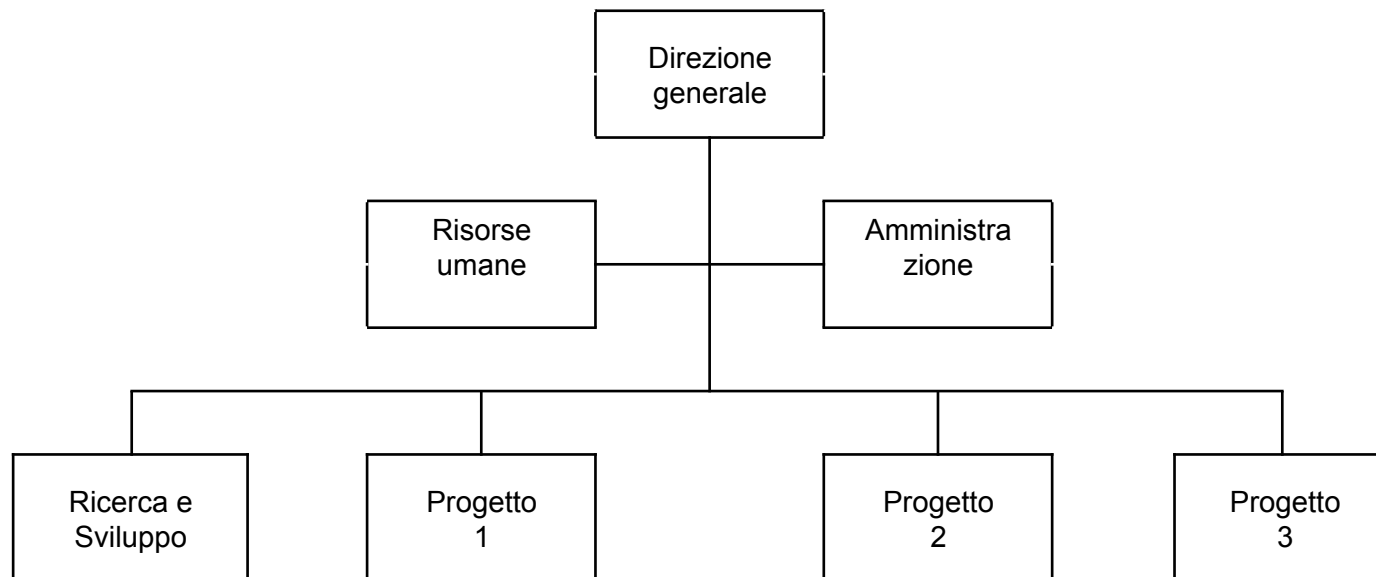
- **funzionale:** non vi è personale di progetto, le singole attività vengono assegnate all'area di competenza (progettazione, produzione, ecc.);
- **a progetti:** esiste un *project manager* a tempo pieno e il personale del progetto dipende direttamente da esso, all'interno di ogni team di progetto sono coperti tutti gli *skill* necessari a perseguire gli obiettivi;
- **a matrice:** esiste un coordinatore a tempo pieno o parziale ed il personale che opera nel progetto è assegnato al team di progetto parzialmente.



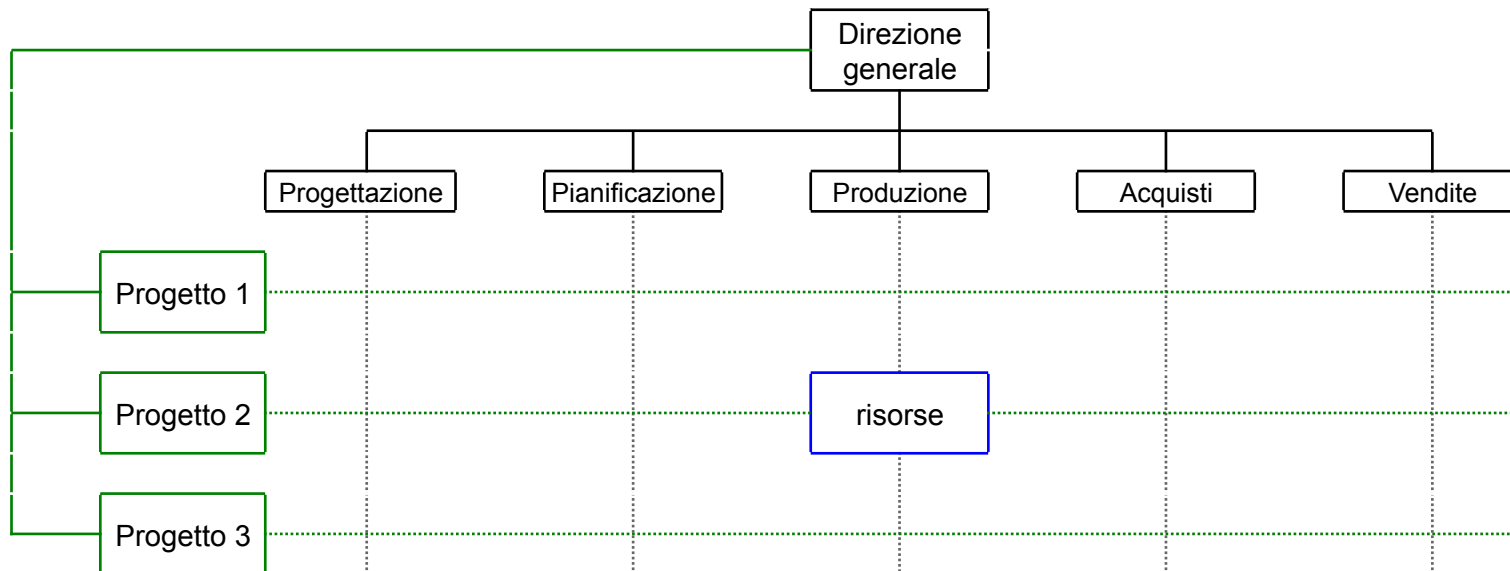
# Organigramma funzionale



# Organigramma a progetti



# Organigramma a matrice



# Organizzazione in sintesi

<i>Tipo di organizzazione</i>	<i>Caratteristiche</i>	<i>Pregi</i>	<i>Difetti</i>
Per funzione	Compiti e ruoli rigidi Un solo diretto superiore Specializzazione professionale	centralizzazione di risorse simili	Scarso coordinamento nell'ambito del progetto, scarso coinvolgimento delle risorse (il progetto transita in più aree)
Per progetto	Risorse allocate al team fino a conclusione del progetto	Buon coordinamento e comunicazione all'interno del team elevata autorità del project manager	Poco efficiente utilizzo delle risorse
A matrice	Centralità del progetto Partecipazione al progetto delle diverse funzioni aziendali Due superiori diretti	Ottimizzazione delle risorse	Potenziati conflitti tra project manager e functional manager



# Cosa può fare un software di PM?

1. Tenere traccia di tutte le informazioni su lavori, durate, costi, e altre risorse necessarie
2. Visualizzare e presentare il progetto in un formato standard, ben definito
3. Controllare l'effettiva distribuzione delle attività e delle risorse.
4. Condividere lo stato dell'arte del progetto.





# Controllo del progetto

Spesso i progetti partono con le migliori intenzioni, ma poi manca un “pilota” che li porti a destinazione (ad esempio il PM governa anche altri progetti con priorità più alta); i progetti di successo hanno bisogno di essere mantenuti con attenzione e visione di insieme.

Per questo motivo, già in fase di predisposizione del piano è necessario definire i risultati in maniera quantificabile e stabilire quale sia il percorso di controllo.



# Controllo del progetto (2)

Nel piano di progetto dovranno quindi essere indicati gli **oggetti del controllo**, sulla base dei tre elementi fondamentali, cioè **tempi, costi e qualità** che vanno monitorati con attenzione.

La fase del controllo permette di capire se i risultati *in itinere* siano stati raggiunti; in specifici casi, i risultati non raggiunti si possono ripercuotere sull'intero progetto, anche se fanno parte del singolo WP.

Ricordiamo sempre che l'obiettivo del progetto, se abbiamo costruito un buon piano, può essere perseguito proprio grazie alla realizzazione di tutti i WP che abbiamo previsto.



# Variabili del controllo

<i>Aspetto del progetto</i>	<i>Fase di programmazione</i>	<i>Fase di controllo</i>
Qualità	Il prodotto / servizio finale dev'essere descritto con il maggior dettaglio possibile.	Verifica costante del rispetto dei requisiti e eventuali azioni correttive.
Tempo	Dev'essere esplicitato in forma organizzata nel progetto.	Durante l'avanzamento del progetto, è necessario confrontare il tempo necessario e quello pianificato per identificare gli scostamenti.
Costo	Il budget di progetto deve ricomprendere tutti i costi.	Durante l'avanzamento è necessario identificare eventuali scostamenti.



# Grazie dell'attenzione!

contatti:



[martajakob@gmail.com](mailto:martajakob@gmail.com)



[it.linkedin.com/in/mjakob/](https://it.linkedin.com/in/mjakob/)



[@mjkmi](https://twitter.com/mjkmi)



[mjkmi](https://www.instagram.com/mjkmi)

