

Unità di apprendimento 4

Principi e tecniche di project
management

Unità di apprendimento 4

Lezione 2

Il principio chiave nella gestione di un progetto e gli obiettivi di progetto

In questa lezione impareremo...

- cosa vuol dire anticipare i vincoli e le opportunità
- quali sono gli obiettivi di un progetto

Anticipazione dei vincoli e delle opportunità

- Generalmente un progetto propone una soluzione che deve tenere in considerazione **vincoli** o **opportunità** che possono essere incontrati in altre fasi del progetto, svolte parallelamente o successivamente.
- I **vincoli** rendono difficoltosa la realizzazione della soluzione, mentre le **opportunità**, non incorporate nella soluzione stessa, la rendono potenzialmente suscettibile di miglioramenti.

Anticipazione dei vincoli e delle opportunità

Se emergono vincoli e opportunità inattesi, il progetto va inevitabilmente incontro a **tre tipi di inconvenienti**.

- **Ricicli:** si torna alla fase iniziale per modificare la soluzione e renderla compatibile con i vincoli e le opportunità, con conseguente spreco di tempo e di risorse.
- **Scarico dei problemi sulle fasi finali:** si decide di proseguire con il progetto, determinando anche in questo caso un allungamento dei tempi e un aumento dei costi rispetto al previsto per risolvere le problematiche alla fine del progetto.
- **Degrado della qualità dell'output:** si rinuncia a correggere l'errore perché i costi e i tempi di modifica della soluzione sono elevati. L'output realizzato risulta di qualità inferiore alle aspettative, di fatto già obsoleto al momento del rilascio.

Anticipazione dei vincoli e delle opportunità

- Per evitare problemi di ricicli, criticità difficilmente gestibili nelle fasi finali e degradi di qualità, le **soluzioni** sviluppate inizialmente devono essere **compatibili con i vincoli** e, devono **permettere di cogliere opportunità** che potrebbero emergere nelle fasi successive.
- Per fare ciò è indispensabile anticipare il più possibile l'esame dei vincoli e delle opportunità che potranno interessare l'output lungo tutto il suo ciclo di vita.
- Occorre quindi seguire il **principio dell'anticipazione dei vincoli** nella gestione di un progetto.

Anticipazione dei vincoli e delle opportunità

- L'anticipazione dei vincoli comporta una partenza del progetto più lenta ma una realizzazione più rapida e con meno problemi, in quanto le decisioni prese nelle fasi iniziali sono difficilmente modificabili rivelandosi quelle che più influenzano il risultato finale.
- L'anticipazione della realizzazione, trascurando l'analisi dei vincoli e delle opportunità, si traduce in un allungamento del tempo complessivo a causa dell'insorgere di problemi non anticipati.

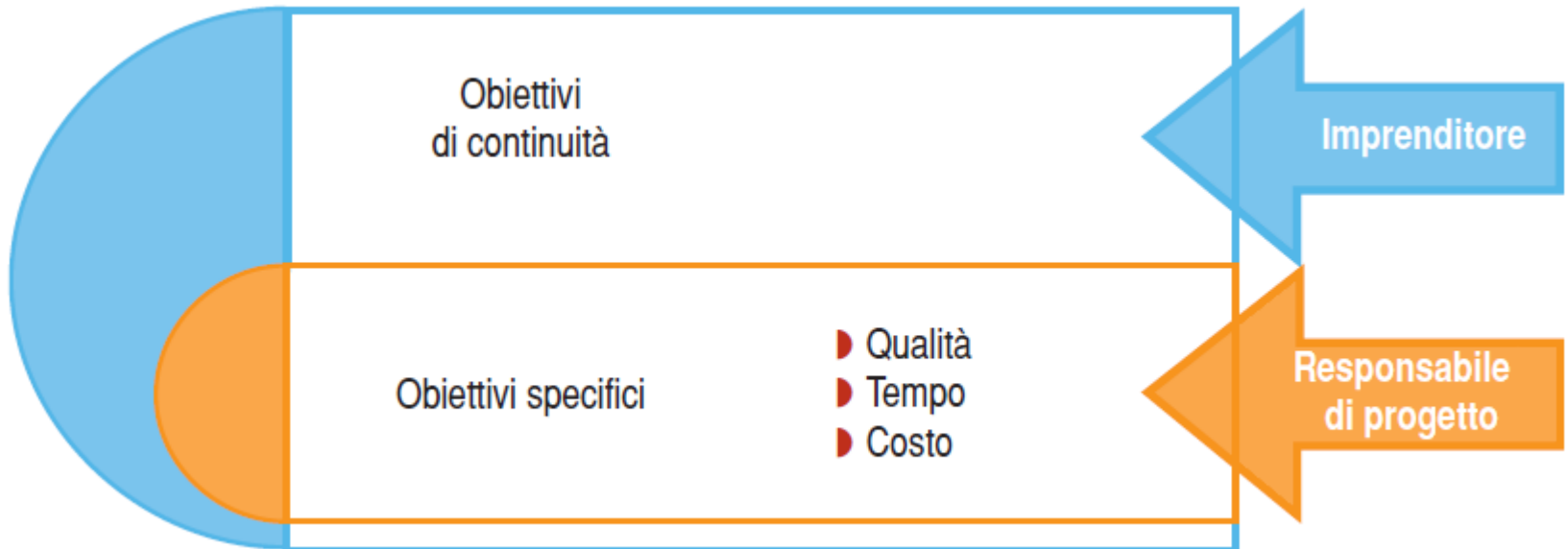
Anticipazione dei vincoli e delle opportunità

Per applicare il principio dell'anticipazione dei vincoli occorre adottare tre criteri:

- **Lavorare in team:** coinvolgere fin dall'inizio nel progetto i soggetti che sono a conoscenza dei vincoli e delle opportunità. Il progetto va gestito in team fin dalle fasi iniziali.
- **Coinvolgere persone di esperienza:** riescono ad anticipare i vincoli basandosi sull'esperienza acquisita in progetti precedenti in cui hanno partecipato.
- **Agire con metodo:** comprende criteri di definizione degli obiettivi e tecniche o strumenti di definizione del piano di progetto.

Obiettivi di progetto

Un progetto presenta due tipologie di obiettivi



Obiettivi di progetto

Obiettivi di continuità

- Sono gli obiettivi strategici che guidano il progetto.
- Rappresentano il legame tra il **progetto** (temporaneo) e **l'azienda** (a lungo termine).
- Rappresentano le motivazioni dell'azienda, scaturite appunto nel progetto.
- Il loro raggiungimento provoca effetti a medio/lungo termine nell'azienda.
- Sono presidiati dall'**imprenditore** che verifica l'utilità del progetto per l'azienda e decide l'assegnazione delle risorse necessarie al progetto.
- Esempi:
 - Aumento del fatturato
 - Aumento delle quote di mercato
 - Accesso a nuovi segmenti di mercato

Obiettivi di progetto

Obiettivi specifici

- Sono il risultato atteso e misurabile al termine del progetto.
- Sono temporanei e vivono solo per la durata del progetto.
- Sono presidiati dal **project manager** (responsabile di progetto).

Sono di tre tipi:

- **di tempo**: identificano l'intervallo temporale per svolgere il progetto.
- **di qualità**: sono le caratteristiche desiderate per l'output del progetto.
- **di costo**: indicano i costi totali previsti (a budget) per la realizzazione del progetto.



Obiettivi di progetto

Gli obiettivi specifici sono importanti per tre ordini di ragione:

- ▶ **l'anticipazione dei vincoli**: nel definire gli obiettivi specifici si entra nel merito delle caratteristiche dell'output del progetto, verificando fin da subito la fattibilità e la coerenza tra output, vincoli e obiettivi strategici;
- ▶ **il controllo del progetto**: in ogni fase lo stato di avanzamento deve essere confrontato con gli obiettivi specifici da raggiungere al termine del progetto, confrontando quanto fatto con quanto c'è ancora da fare per guardare avanti e pensare in anticipo;
- ▶ **l'adozione di meccanismi di delega**: la definizione di obiettivi specifici per sua natura delinea aree di competenza e responsabilità.

La definizione degli obiettivi rappresenta in estrema sintesi un metodo per l'efficace applicazione del principio di anticipazione dei vincoli.

Obiettivi di progetto

In generale gli obiettivi di progetto devono essere semplici e intelligenti, cioè **SMART**, con un doppio significato (parola e acronimo).

