

L'organizzazione di progetto

Laura Toschi
Università di Bologna
laura.toschi@unibo.it

- L'organizzazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti
- Strutture organizzative e project management
- Il team di progetto
- Il project manager

- L'organizzazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti
- Strutture organizzative e project management
- Il team di progetto
- Il project manager

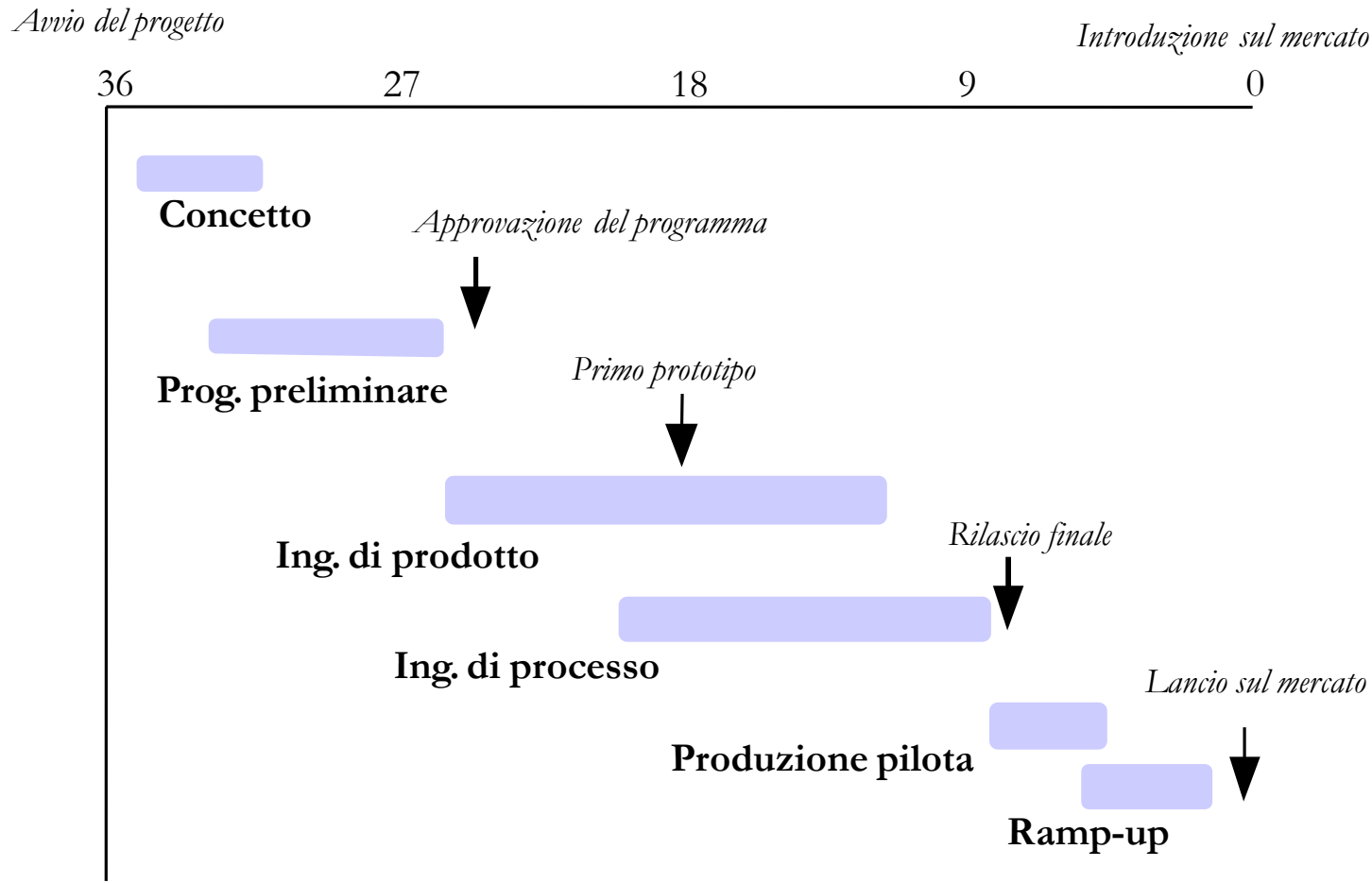
Le caratteristiche del processo di sviluppo di nuovi prodotti



Il processo di sviluppo nuovi prodotti è la sequenza di attività attraverso le quali il prodotto viene concepito, progettato, realizzato e introdotto sul mercato.

- ✓ Complessità
- ✓ Incertezza
- ✓ Necessità di apporti interdisciplinari
- ✓ Vincoli di specifiche, tempi e costi

Le fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti



Fonte: adattato da Wheelwright e Clark (1992)

L'Organizzazione - Team di Progetto



Un progetto di sviluppo prodotti normalmente coinvolge **persone** (“risorse”) di **diverse funzioni aziendali** e talvolta anche di enti esterni.

E' necessaria una figura di riferimento, il “**Project Manager**” che sia responsabile del coordinamento e del controllo delle attività di progetto.

Le persone che lavorano per un progetto possono formare **un team di progetto dedicato** ad un unico progetto.

Poiché spesso in un'azienda sono in corso numerosi progetti, team dedicati sono possibili solo per pochissimi progetti importanti. Gli altri progetti utilizzano invece risorse totalmente o parzialmente **in comune**.

Un sistema di **Multi Project Management** è tale se è in grado di gestire progetti che **si contendono risorse condivise**.

- L'organizzazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti
- Strutture organizzative e project management
- Il team di progetto
- Il project manager

Funzioni della struttura organizzativa



La struttura organizzativa è lo schema di ruoli, relazioni e procedure che consentono l'azione coordinata dei membri dell'organizzazione.

Permette ai membri di un'organizzazione:

- di svolgere un ampio spettro di attività secondo criteri di **divisione del lavoro** che definiscono la specializzazione, la standardizzazione e la suddivisione di compiti e funzioni.
- di coordinare le loro attività attraverso **meccanismi di integrazione** come la supervisione gerarchica, regole formali e procedure, programmi, mutuo adattamento.

Definisce i **confini** organizzativi e le **interfacce** con l'esterno.

La struttura funzionale



- Nella struttura funzionale l'azienda è suddivisa in **aree omogenee** per ambito di attività, in base al principio di **specializzazione**.
- Questo tipo di struttura è frequente nelle aziende che realizzano **prodotti o servizi sostanzialmente omogenei** servendo mercati con caratteristiche simili, e dove **l'efficienza** è un fattore competitivo importante.



La struttura divisionale



Nella struttura divisionale l'azienda viene “**segmentata**” internamente in base ad una dimensione del business, ad esempio per linea di prodotto/servizio o per mercato.



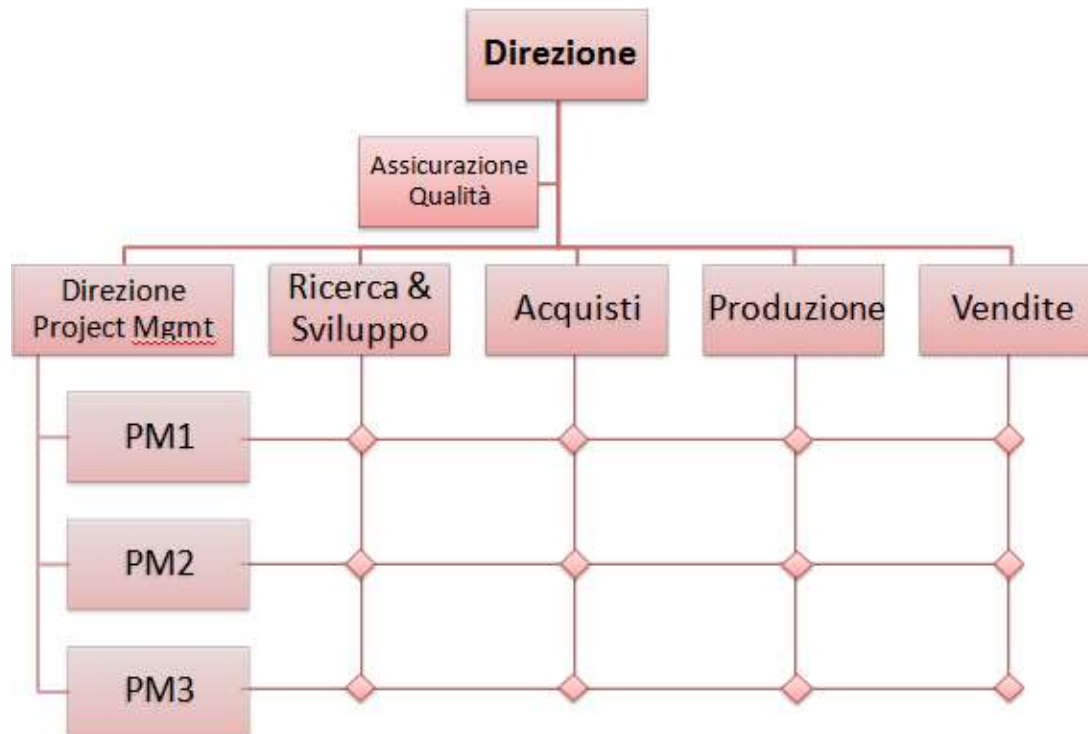
La suddivisione per funzioni si ritrova (con duplicazioni) all'interno delle singole divisioni

La struttura a matrice



La struttura a matrice si sviluppa su **entrambe le dimensioni**: una tipicamente **funzionale** ed un'altra specifica del business, ad esempio per **progetto**, linea di prodotto o per mercato.

Si hanno **due capi**: responsabile funzionale e project manager



Vantaggi e svantaggi della struttura a matrice



Vantaggi

- Coniuga specializzazione (area funzionale) ed efficacia (area progettuale).
- Forte collaborazione interfunzionale
- Innovazione più veloce

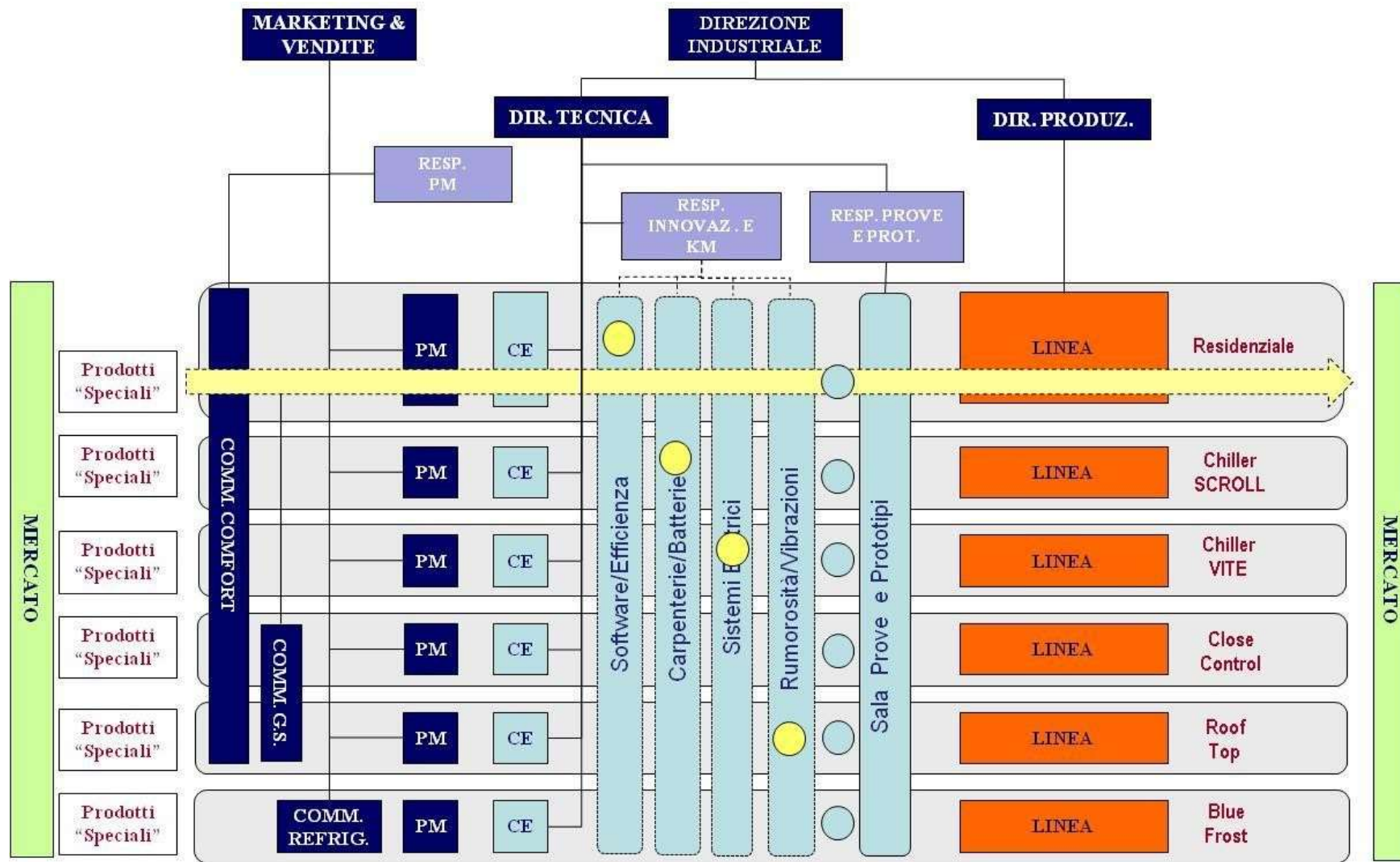
Svantaggi

- Difficoltà di attribuzione di responsabilità fra direttori funzionali e di progetto
- Difficoltà nel coordinamento
- Difficile definizione delle priorità



- **Matrice Debole.** In questo modello il project manager ha un ruolo decisionale molto limitato e le sue decisioni devono essere normalmente vagliate insieme con i manager funzionali. Spesso anche il project manager riporta direttamente ad un manager funzionale. Il budget in questo modello organizzativo è gestito da un manager funzionale.
- **Matrice Equilibrata.** Il potere è condiviso tra project manager e responsabili funzionali delle risorse che devono negoziare tra loro le scelte. Il budget del progetto è comunque gestito dal project manager.
- **Matrice Forte.** Il project manager svolge il suo ruolo a tempo pieno ed ha un notevole potere nella gestione delle risorse assegnate al progetto.

R&S: struttura “a matrice” (il caso B.B.)



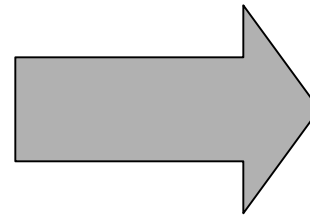
- L'organizzazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti
- Strutture organizzative e project management
- Il team di progetto
- Il project manager

Le principali leve di progettazione per strutturare un gruppo di progetto



Variabili organizzative

- ✓ Composizione
- ✓ Dimensione
- ✓ Eterogeneità vs omogeneità
- ✓ *Project manager*



Performance di progetto

- ✓ Qualità
- ✓ Tempi
- ✓ Risorse

La struttura dei gruppi interfunzionali



Vantaggi

- ✓ Permettono di **aggregare competenze** differenti (tecnologiche, produttive, di mercato,...)
- ✓ Generano **varietà di prospettive** e permettono di accedere a informazioni differenziate dalle diverse funzioni.
- ✓ Facilitano il **trasferimento del lavoro** da una fase all'altra.
- ✓ Facilitano l'individuazione e **risoluzione di problemi** in una fase anticipata del progetto.

La struttura dei gruppi interfunzionali



Problemi

- ✓ Sono difficili da gestire: **conflittualità** tra priorità del team e priorità delle funzioni.
- ✓ Vi convivono “**mondi di pensiero**” diversi.
- ✓ Richiedono sistemi di **incentivazione** e ricompensa adeguati.

La composizione: eterogeneità vs. omogeneità



- ✓ Un **eccesso di omogeneità** (di età, sesso, background, posizione organizzativa,...) può inibire la creatività e le capacità di *problem-solving* dei gruppi.
- ✓ L'**eterogeneità** di esperienze, punti di vista e modelli interpretativi genera varianza e facilita la generazione di nuove idee.
- ✓ Gli individui interagiscono però più frequentemente con altre persone che percepiscono come **simili** a loro (*omofilia*)
- ✓ Al crescere dell'età del gruppo, crescono i rischi di incorrere nella **sindrome del “Not invented here”**.
- ✓ La relazione tra **età e performance** di gruppo ha la forma di **U rovesciata**: occorre **rivitalizzare il gruppo** per progetti di lunga durata (inserire nuovi membri, rotazione dei partecipanti).

- L'organizzazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti
- Strutture organizzative e project management
- Il team di progetto
- Il project manager

Il project manager é responsabile della realizzazione del progetto nei **tempi**, **costi** e con la **qualità tecnica** prevista, così da soddisfare le esigenze del **cliente**, il rispetto degli impegni contrattuali e degli obiettivi dell'impresa.

Rappresenta l'impresa nei rapporti con il cliente e le esigenze del progetto nell'ambito dell'impresa.

- Pianificazione e controllo del progetto
- Gestione delle risorse assegnate alla realizzazione del progetto
- Comunicazione/Integrazione
 - fra sottosistemi del progetto
 - fra progetto e sistema organizzativo aziendale
 - fra progetto e organizzazioni esterne

- Possono esistere **diversi tipi di project management**, che si differenziano in base a:
 - Quanto **potere decisionale** ha il responsabile di progetto
 - Quanto è **integrato il progetto** rispetto alla struttura funzionale dell'azienda

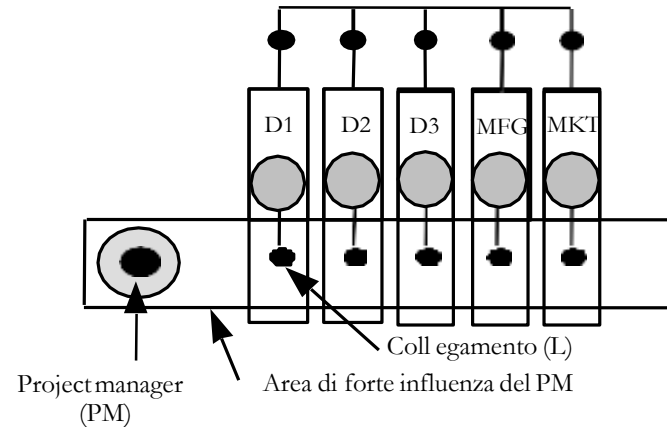
Si possono avere:

- Project management **leggero** (potere basso, ruolo di coordinatore)
- Project management **pesante** (potere alto, responsabile vero del progetto)
- **Gruppo autonomo** (massima autonomia)

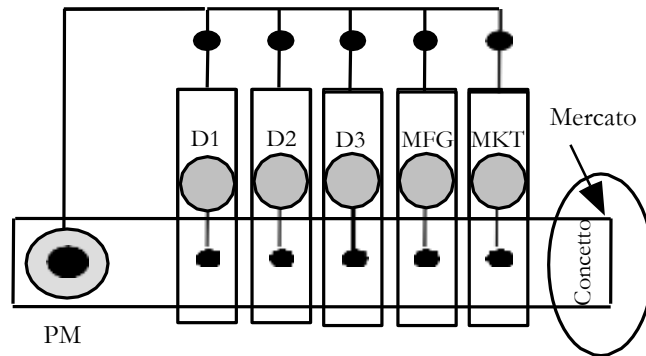
Forme di Organizzazione di Progetto



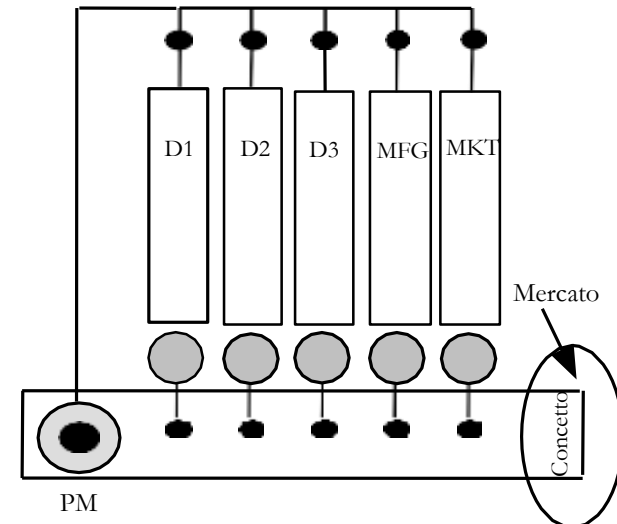
Project manager “leggero”



Project manager “pesante”



Gruppo autonomo di progetto



Fonte: elaborazione da Clark e Fujimoto (1991)

- **Competenze tecniche**
- **Competenze gestionali**
- **Competenze relazionali**

Pur non essendo indispensabile che sia un profondo conoscitore degli aspetti tecnici

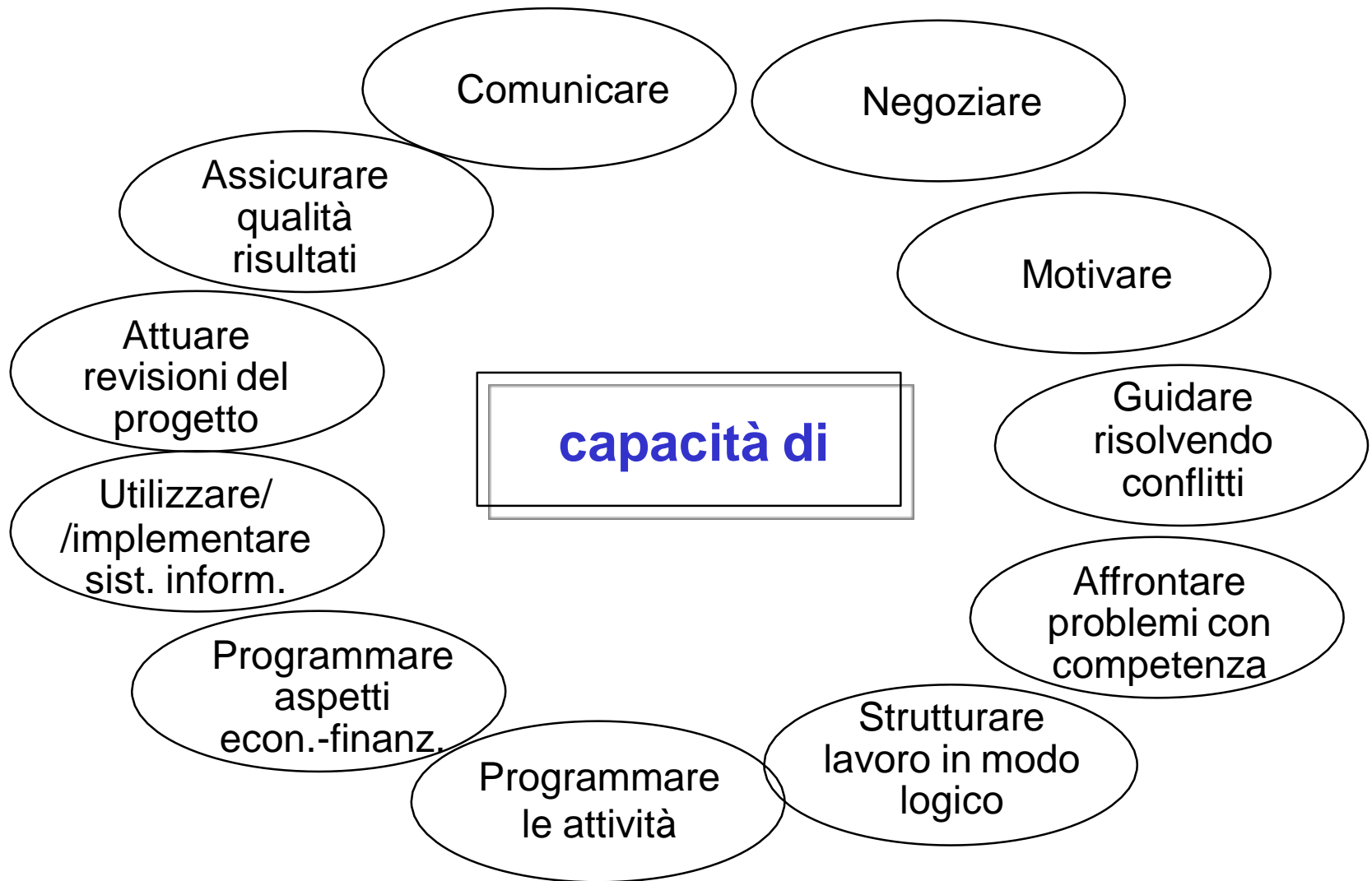
poiché

- deve integrare il lavoro degli specialisti
- deve colloquiare con committenti e fornitori
- deve richiedere le risorse più appropriate
- deve controllare l'avanzamento

è necessario che

abbia una **visione globale delle tecnologie del progetto.**

Ciò gli conferisce credibilità e capacità di leadership.



- La scarsa autorità formale impone:

comunicazioni a due vie

- La pluralità degli attori richiede:

l'uso di linguaggi diversi

Durante la vita del progetto le **negoziazioni** sono continue e possono essere:

FORMALI

con committenti e fornitori

INFORMALI

con manager funzionali e ricercatori

E' determinante sapere cosa si vuole e cosa si può dare in cambio

La negoziazione migliore é quella in cui entrambi gli attori risultano vincitori

autorità del manager

Comunica la decisione

Vende la decisione

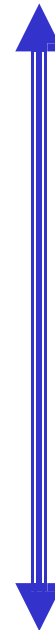
Presenta idee e chiede pareri, decide

Presenta proposte di decisione e chiede consenso

Presenta problemi, chiede suggerimenti e proposte,
decide

Definisce i vincoli alla decisione, chiede al gruppo
di decidere

Lascia operare il gruppo all'interno di
limiti definiti



autonomia dei collaboratori

E' essenziale rispondere alla domanda:

“Quali vantaggi darà il successo del progetto alle persone che vi lavorano?”

Gli obiettivi e le necessità del progetto e dei soggetti coinvolti dovrebbero convergere.

La personalità del project manager e le sue capacità hanno un ruolo importante anche se non esclusivo.