# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

**Tesi di Laurea Magistrale**

# Semplificazione e standardizzazione dei processi nel Project Management: il caso Procter & Gamble


**Relatore**

Prof. Maurizio Schenone

**Candidato**

Samuele Di Pietra

# Sommario

**Sommario** ..... **2**

**Introduzione** ..... **5**

**1 Il Project Management** ..... **8**

1.1 La storia del Project Management ..... 8

1.2 Il progetto ..... 12

1.3 Caratteristiche di un progetto ..... 14

1.4 Definizione di Project Management ..... 16

1.5 I vantaggi del Project Management ..... 17

1.6 Il successo del progetto ..... 20

1.7 Ciclo di vita di un progetto ..... 21

**2 Lo standar del Project Management per i processi di progetto** ..... **24**

2.1 Standard e Best Practices ..... 24

2.2 I processi del Project Management ..... 25

2.3 Gruppi di processi nel Project management ..... 26

*2.3.1 Gruppo di processi di avvio* ..... *27*

*2.3.2 Gruppo dei processi di pianificazione* ..... *28*

*2.3.3 Gruppi di processi di esecuzione* ..... *29*

*2.3.4 Gruppo di processi di monitoraggio e controllo* ..... *30*

*2.3.5 Gruppi di processi di chiusura* ..... *31*

**3 Il caso Procter & Gamble** ..... **32**

3.1 L'azienda ..... 32

3.2 Struttura Organizzativa ..... 34

3.3 Product Supply in Gillette ..... 36

3.4 Initiative Leader: il project manager in Product Supply ..... 37

**4 Standardizzazione e semplificazione dei processi nei progetti base business** ..... **39**

4.1 Il contesto ..... 39
4.2 Il processo per i progetti Base Business ..... 40
*4.2.1 Briefing ..... 41*
*4.2.2 Pre-requisite ..... 41*
*4.2.3 La fase artwork project ..... 44*
*4.2.4 Revision Phase ..... 44*
*4.2.5 Final artwork release ..... 45*
*4.2.6 Material purchasing, costing setting and printing ..... 45*
4.3 Il progetto ALFA ..... 47
*4.3.1 Contesto e obiettivi del progetto ..... 47*
*4.3.2 I problemi in fase di avvio ..... 48*
*4.3.3 I problemi in fase pre-requisite ..... 50*
*4.3.4 I problemi in fase di Artwork phase ..... 51*
*4.3.5 I problemi in Revision Phase e Final artwork release ..... 52*
*4.3.6 Le inefficienze della fase di chiusura ..... 53*
*4.3.7 Identificazione dei problemi e opportunità di miglioramento ..... 53*
**5 Applicazione di processi standard e semplificati: il Progetto BETA ..... 57**
5.1 Contesto e obiettivi del progetto ..... 58
5.2 Approccio personalizzato al progetto ..... 58
5.3 Ottimizzazione della fase pre-requisite ..... 62
*5.3.1 WBS ..... 63*
*5.3.2 CPM e CPS ..... 65*
*5.3.3 RISK Assesment Checklist ..... 70*
5.4 Semplificazioni dei processi durante l'artwork process ..... 72
5.5 Standardizzazione dei processi di comunicazione, controllo e monitoraggio ..... 74
*5.5.1 Delivery Team Meeting ..... 76*
5.6 Ottimizzazione dei processi in Revision Phase, Final artwork release e chiusura del progetto ..... 80

**6 I risultati della standardizzazione e della semplificazione dei processi per i progetti base business ..... 84**

6.1 Durata complessiva del progetto BETA rispetto ad ALFA ..... 85

6.2 Riduzione della complessità ..... 88

6.3 Miglioramento della qualità degli output. ..... 90

6.4 Riduzione delle risorse impiegate (in termine di costi, tempo, e umane) ..... 92

**Conclusione ..... 93**

**Ringraziamenti ..... 96**

**Bibliografia e sitografia ..... 97**

# Introduzione

La decisione di trattare questo argomento trae ispirazione non solo dalla mia recente esperienza lavorativa in P&G, ma ha origini meno recenti. Mi è sempre affascinata la figura del Project Manager, anche se magari in passato non avrei saputo esattamente collocarlo e definirlo in tal modo. Una persona che attraverso la definizione degli obiettivi, la pianificazione, la gestione dei rischi, il monitoraggio e il controllo dei processi e delle fasi esecutive, è in grado di coordinare e gestire le attività di un gruppo di persone eterogeneo e multifunzionale, per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Anche nella vita reale, quindi non solo nell'ambiente lavorativo, mi rispecchio nella figura del Project Manager: che si parli di progetti per l'università, o nell'ambiente quotidiano, prima di iniziare qualunque processo complesso, trascorro del tempo a pianificare e a controllare le attività successive, in modo da mitigare i rischi e da raggiungere il mio obiettivo in tempo.

Durante il mio tirocinio da Procter & Gamble ho avuto la fortuna di essere assegnato in un particolare team che si occupa di Continous Improvement, semplificazione e standardizzazione dei processi per la gestione dei progetti. Tale compito, svolto in parallelo con il ruolo di project manager, mi ha permesso di toccare con mano le problematiche presenti all'interno dei processi precedenti e di verificare in prima persona i benefici del lavoro di standardizzazione e semplificazione.

Molti studiosi e ricercatori hanno lavorato, nel corso degli anni, nell' identificazione dei Key Success Factors dei progetti, ovvero quelle specifiche attività che sono considerate essere fondamentali per il successo di uno o più gruppi di progetti.

L'analisi, lo studio e la concreta messa in pratica delle metodologie per raggiungere tali fattori di successo hanno fatto nascere una standardizzazione del project management che, nel corso degli anni, è stata via via definita e perfezionata fino ai giorni nostri. Strumenti come la Work Breakdown Structure, il Critical Path Method e il Program Evaluation and Review Technique sono chiari esempi di come si possano standardizzare ed applicare concetti ed approcci in tutti i tipi di progetto.

Occorre però sottolineare che il concetto di standardizzazione del project management risulta essere quasi un ossimoro: il project management si occupa infatti di gestire tutti quei processi che, a causa di vari fattori, risultano essere univoci, aleatori e quindi non standardizzabili per natura. Piuttosto che parlare quindi di standardizzazione del project management in maniera generale e univoca, sarebbe più appropriato approfondire come, all'interno di progetti diversi, alcuni processi possano venire più o meno standardizzati ed applicati in qualunque occasione.

Durante la stesura di questa tesi, mi sono reso conto che, all'interno della saggistica e della letteratura riguardante il project management, vi è la tendenza di affermare che tutti i progetti, indipendentemente dal settore o dalle attività in essi contenuti, sono fondamentalmente simili, e che di conseguenza possano essere tutti gestiti con lo stesso insieme di principi e strumenti. Per alcuni esperti questo si traduce in un approccio al project management "one size fits all", ovvero che la stragrande maggioranza dei principi e modalità di gestione dei progetti possano essere utilizzati in qualunque contesto.

Recentemente però si è sviluppata un'altra corrente di pensiero, all'interno della quale ci si chiede se utilizzare processi standard per ogni tipo di progetto non sia una maniera obsoleta ed antiquata di utilizzare il project management. D'altro canto, è inverosimile pensare che in un progetto per la costruzione di un palazzo,

emergano le stesse problematiche, rischi e si utilizzino le stesse strategie di un progetto relativo all'introduzione di un nuovo prodotto o servizio sul mercato per esempio.

Durante la stesura della mia trattazione, ho analizzato dal punto di vista critico, entrambi le correnti di pensiero e le ho successivamente integrate alla mia esperienza personale e alle problematiche che ho affrontato durante il mio tirocinio come Base Business Initiative Leader presso Procter & Gamble.

Questa analisi è strutturata nella maniera seguente: dopo un'introduzione sulla storia e sui concetti fondamentali che caratterizzano i progetti e il project management in generale, mi concentrerò sull'elencare i benefici di tale approccio, su come si misura il successo di un progetto e quali sono i processi principali del Project Management.

Il tema trattato verterà in seguito sui benefici di un approccio ai processi standardizzato, che permette al Project Manager di adottare alcune best practices indipendentemente dal settore considerato, e di come la semplificazione delle attività nei progetti e nel project management possa portare numerosi benefici all'azienda. La mia analisi porrà la problematica di come e quando standardizzare i processi, fornendo esempi concreti, dati e risultati della mia esperienza personale presso Procter & Gamble, in particolare riguardanti due progetti su cui ho lavorato in prima persona: il progetto ALFA ed il progetto BETA (entrambi nomi fittizi che, per motivi di privacy aziendale, ho dovuto inserire all'interno di questa trattazione).

La parte finale invece conterrà un riassunto di tutti gli argomenti trattati, per poi trarre le determinate conclusioni e porre spunti di riflessione.

# 1 Il Project Management

## 1.1 La storia del Project Management

L'origine della gestione di progetti, o Project Management, per come lo si intende oggi, è piuttosto recente. Esso si è affermato agli inizi degli anni 60', quando le aziende cominciarono ad apprezzare tutte quelle tecniche e pratiche indirizzate ad organizzare il lavoro per progetti, comprendendo l'importanza del lavoro coordinato di diverse funzioni e competenze, verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

Ovviamente, il compimento di quello che si definisce comunemente come un progetto, è un obiettivo che l'uomo si pone da sempre, a partire dalla realizzazione delle prime grandi opere: è sufficiente pensare al Colosseo, o alle Piramidi di Giza, chiari esempi di logistica e di capacità organizzativa. È certo che la loro realizzazione non fu frutto di improvvisazione: era, senza ombra di dubbio, ben chiara la "vision" del loro ideatore in relazione a cosa essi avrebbero dovuto rappresentare e quale avrebbe dovuto essere il loro aspetto finale. In egual misura, si sarà pianificato ("planning") che un determinato numero di persone, in un definito lasso di tempo, sarebbero stati adibiti alla costruzione di tali opere e che magari si sarebbero dedicati a edificare una parte piuttosto che un'altra, cercando di ottimizzare i tempi per il completamento dell'opera.

È solamente a partire dalla fine dell'800 però che comincia quel percorso di evoluzione delle teorie e delle pratiche di gestione aziendale, affermatesi in quel periodo di complessità e di crescita del business mondiale, e che assume per la prima volta le forme del Project Management. Il XIX secolo è caratterizzato da grandi lavori per la costruzione di infrastrutture, che necessitavano la

coordinazione delle attività di migliaia di lavoratori e dalla nascita delle prime aziende multinazionali, in cui diverse competenze erano messe in atto per il raggiungimento di obiettivi comuni

Negli anni a cavallo tra il XIX ed il XX nasceva Frederick Taylor, che sarebbe diventato famoso per i suoi studi sui metodi di lavoro, applicando metodologie e ragionamenti scientifici. *''l'idea di Taylor consisteva nel superare l'amatorialità dei manager suoi contemporanei: attraverso lo studio scientifico del lavoro e la cooperazione tra dirigenza qualificata e operai specializzati, riteneva infatti possibile organizzare un proficuo rapporto, in cui ambi le parti avrebbero ottenuto vantaggi. La sua ipotesi consisteva essenzialmente nel suppore l'esistenza di una sola via migliore ("one best way") per compiere qualsiasi operazione. La teoria di Taylor si occupò inizialmente di un ambito prevalentemente produttivo: il suo metodo prevedeva lo studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per potere ottimizzare il tempo di lavoro"*[1].

Prima di allora, si riteneva che il solo modo per aumentare la produttività in azienda fosse quello di lavorare un tempo maggiore, più duramente. Taylor e stravolse completamente tale teoria, dimostrando concretamente che l'efficienza era raggiunta semplicemente migliorando il processo utilizzato per il raggiungimento dell'obiettivo.

Un associato di Taylor, Henry Gantt, analizzò dettagliatamente l'ordine delle operazioni nel lavoro, teorizzando e definendo quello che oggi è conosciuto ai più come Diagramma di Gantt, uno strumento grafico che permette la rappresentazione delle attività che concorrono al completamento di un progetto, permettendone così la programmazione e il controllo dell'avanzamento.

[1] F.W. Taylor, L'organizzazione scientifica del lavoro, Milano, Etas Kompass, 196

Questi principi e strumenti teorizzati durante questo periodo hanno contribuito all'evoluzione del project management e sono rimasti pressochè immutati fino ai giorni nostri.

Uno dei primi e più importanti progetti che vide l'impiego scientifico dei concetti di Project Management, fu il progetto Manhattan, che, nato nel 1942, ebbe come obiettivo di realizzare la fissione nucleare e le bombe che sarebbero poi state utilizzate qualche anno più tardi. Il progetto era caratterizzato da un project manager, che riportava direttamente al Presidente degli Stati Uniti d'America, e un team con obiettivi molto ben definiti ed una chiara distribuzione e pianificazione dei compiti e delle responsabilità.

Il periodo successivo alla fine della Seconda Guerra Mondiale fu poi caratterizzato sia da opere civili, come la ricostruzione post-bellica, con importanti opere impiantistiche ed infrastrutturali, sia da opere militari, con la corsa agli armamenti e le prime imprese spaziali durante la Guerra Fredda. La necessità di raggiungere obiettivi sempre più complessi, comprimendo i tempi di realizzazione, favorì lo sviluppo di metodologie di Project Management sempre più sofisticate, che si diffusero in tutti i tipi di industria, per sostenere la crescita in un mondo sempre più competitivo e in veloce evoluzione. Fu in questo periodo che vennero introdotti metodologie e diagrammi quali il Program Evaluation and Review Technique, o PERT, e il metodo del CPM, ovvero il Critical Path Method.

Nei primi anni '60 quindi si cominciano ad osservare i primi sistemi di gestione e pianificazione dei progetti così come li conosciamo oggi, che vennero implementati ed applicati in particolar modo dal Programma Apollo, che culminò nel Luglio del 69' con la missione Apollo 11. Tali sistemi, presentavano aspetti principali di una pianificazione eseguita partendo dall'alto, per giungere nel dettaglio (pianificazione Top-Down), e da un controllo effettuato in senso

inverso, partendo dal basso e giungendo in cima (Bottom Up). Inoltre, vennero definiti concetti quali l'Earned Value, ovvero il concetto che, per un'effettiva comprensione dello stato di un progetto, sia necessaria la conoscenza del rapporto tra l'avanzamento temporale e quello economico.

In quegli anni si nota anche un forte sviluppo della cultura organizzativa di project management. Vengono analizzate le strutture dei team, si analizzano le esperienze precedenti e si evidenzia come la diversità di mentalità e i diversi obiettivi influenzino gli obiettivi e siano origine di conflitti.

Nel 1969 viene fondato il Project Management Institute, o PMI, che si pone come obiettivo quello di diffondere e rafforzare gli approcci al Project Management.

Negli anni 70 e 80 il project management si consolida definitivamente prima nei settori dell'impiantistica e dell'edilizia, evidenziando l'importanza dei cosiddetti "Stakeholder", i decisori esterni al progetto, con cui è necessario confrontarsi, e poi definitivamente anche ad altre industrie, prima fra tutti l'industria IT.

L'introduzione e la rapida evoluzione dei sistemi informatici e del personal computer favorisce la diffusione di sistemi di gestione dei progetti, schedulazione e controllo, che si estendono a tutti i progetti fondamentali di un'azienda, come l'introduzione di nuovi prodotti o servizi, l'adeguamento aziendale ai benchmark di mercato, il controllo della qualità ecc.

Ai giorni nostri, grazie all'avvento di Internet, la gestione dei progetti è migliorata notevolmente grazie alla facilità di comunicazione tra i membri del team di progetto, composti da persone dislocate in varie parti del mondo, ma in continuo collegamento grazie al web.

La tendenza che si registra attualmente tra le più grandi aziende è quella di raggiungere una gestione di progetti flessibile e agile, in modo tale da reagire prontamente ai rapidi cambiamenti all'interno delle dinamiche di business, in

modo da restare sempre competitivi e affrontare i cambiamenti con meno rischi possibili.

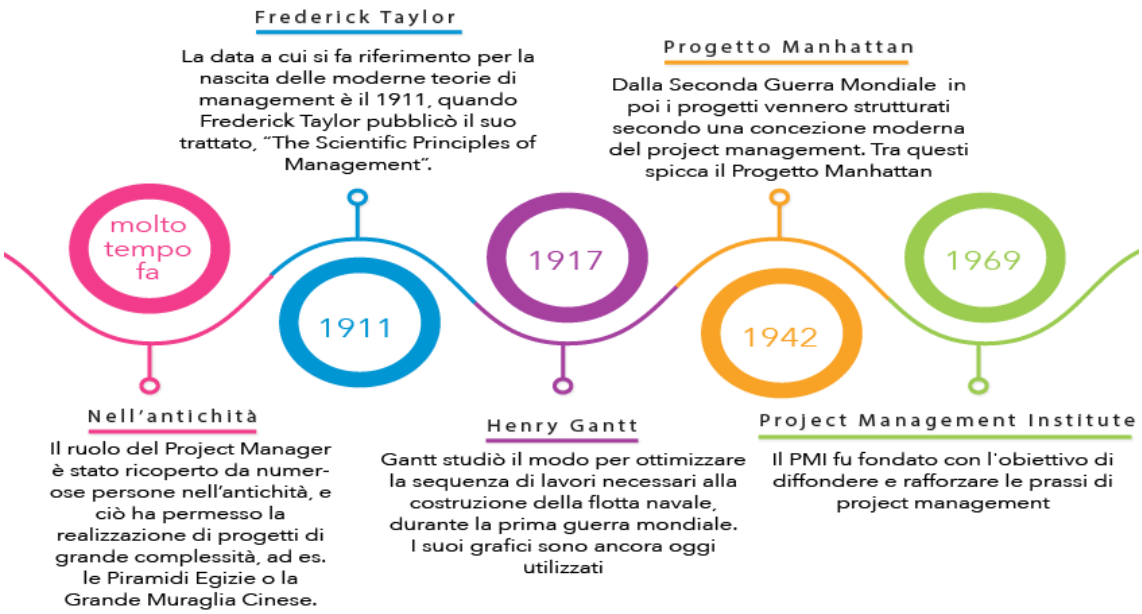


*Figura 1.1 Le tappe principali del Project Management*

## 1.2 Il progetto

Si è parlato fin qui della storia del Project Management: quali sono le sue origini e come si è sviluppato nel corso degli anni, fino ad arrivare all'insieme di pratiche e modelli utilizzati al giorno d'oggi. Prima di entrare nel dettaglio ed analizzare tali aspetti, occorre effettuare una digressione sul concetto di progetto, in quanto tale termine, può assumere significati e accezioni differenti in base al contesto in cui lo si utilizza.

La normativa per il Project Management ISO 10006, riconosciuta a livello italiano ed europeo, definisce un progetto come "*processo unico e consistente in un insieme di attività coordinate e controllate con date iniziali e finali, scelte per conseguire un*

*obiettivo conforme a specifici requisiti comprendenti anche vincoli di tempo, costo e risorse*".

Secondo Graham il progetto è "*un insieme di persone di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget determinato ed entro un periodo stabilito*".

Il Project Management Institute lo definisce come "*uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o un servizio univoco*".

Tali definizioni evidenziano la presenza di alcuni caratteri distintivi, che si distinguono indipendentemente dall'azienda, dall'obiettivo o dal settore preso in considerazione:

- Una pluralità di attività coordinate e controllate;
- Una limitazione dal punto di vista delle risorse disponibili, sia umane, sia finanziarie;
- Un orizzonte di tempo ben definito, con un inizio ed una fine;
- Un obiettivo comune da raggiungere;
- Una multidisciplinarietà e multifunzionalità della struttura dell'organizzazione.

Un progetto è caratterizzato dal susseguirsi di una serie di attività che vengono predefinite in sede di pianificazione, con lo scopo di raggiungere un obiettivo specifico. Tale obiettivo deve essere raggiunto entro dei limiti prefissati di tempo, e quindi il progetto viene pianificato tenendo in considerazione una data di inizio ed una di fine, che sono ben definite.

La pluralità delle attività e dei processi necessita la presenza di una struttura organizzativa multidisciplinare e multifunzionale, che sia in grado di reagire con flessibilità e prontezza ad ogni minimo cambiamento all'interno dell'ambiente di progetto.

Indipendentemente dal settore, dall'azienda o dall'obiettivo che si ha in mente, ogni progetto è vincolato da quattro limiti principali:

- Vincoli di qualità;
- Vincoli di risorse;
- Vincoli di costo;
- Vincoli di tempo.

Tali variabili sono tra di loro in competizione e il loro controllo e gestione caratterizza notevolmente la buona riuscita del progetto stesso.

## 1.3 Caratteristiche di un progetto

Ogni progetto, in base al contesto nel quale lo si analizza, presenta tratti diversi. Ciononostante, il Project Management Institute, individua delle caratteristiche comuni a tutti i tipi di progetto:

1. **Temporaneità:** un progetto presenta una data di inizio ed una data di fine predefiniti in fase di pianificazione. La durata del progetto è, dal punto di vista di questa analisi, completamente superflua, in quanto, di breve o lungo completamento, l'elemento caratteristico di un progetto è la durata ben definita. Ovviamente tale discorso non si applica ai risultati e agli obiettivi di un progetto, in quanto lo scopo principale è quello di costruire dei risultati duraturi nel tempo.

   Mentre l'accezione di inizio per un progetto è oggetto di dibattito, è evidente che la fine di un progetto venga raggiunta nel caso in cui si verifichi una delle tre condizioni seguenti:

   - Il progetto non è più necessario e viene terminato;
   - Gli obiettivi del progetto sono raggiunti;

- Gli obiettivi sono materialmente impossibili da raggiungere a cause dei vincoli di costo, qualità, tempo o risorse.

2. **Sviluppo progressivo:** si intende il susseguirsi di passaggi successivi e sempre più dettagliati, che partono con la definizione dell'obiettivo e dell'ambiente di progetto, per poi arricchirsi di dettagli a mano a mano che il progetto si completa.
3. **Unicità:** un progetto ha come obiettivo quello di creare prodotti, servizi o risultati unici non preesistenti. Inoltre, si possono avere dei progetti piuttosto simili tra di loro, ma che comunque, se portati avanti contemporaneamente, avranno degli elementi diversi (ad esempio le risorse umane).

Tali caratteristiche assumono sfaccettature diverse in base al contesto e all'ambiente all'interno del quale il progetto viene costruito, ma le caratteristiche di base rimangono le stesse indipendentemente da tali aspetti.

Tipici esempi di progetti all'interno delle aziende sono i seguenti:

- Lancio di un nuovo prodotto o servizio;
- Ingegnerizzazione dei processi interni e/o esterni;
- Implementazione di una nuova procedura all'interno di una struttura organizzativa;
- Costruzione di un macchinario, un impianto o di un edificio;
- Modifiche nella struttura, nelle risorse umane o nella gestione aziendale.

## 1.4 Definizione di Project Management

Dopo aver definito le caratteristiche fondamentali di un progetto, arriviamo dunque ad enunciare il significato di gestione di progetto o Project Management. Esso è un modello organizzativo con alcuni prerequisiti di funzionamento, con l'obiettivo di raggiungere determinati risultati attraverso uno sforzo organizzato e l'impiego efficace delle risorse necessarie. Come si è già avuto modo di analizzare in precedenza, il Project Manager, si opera di garantire il raggiungimento degli obiettivi di progetto, con rispetto dei tempi stabiliti, del budget stanziato, la qualità del risultato e le risorse disponibili.

Il project management è dunque la concreta applicazione di strumenti, tecniche e conoscenze alle varie attività e processi di un progetto, al fine di raggiungere un obiettivo prefissato. Esso è caratterizzato dall'espletazione e l'integrazione dei vari processi di gestione del progetto, per le attività di inizio, di pianificazione, di esecuzione, controllo e monitoraggio, nonchè per quelle di chiusura.

Gli elementi caratteristici e fondamentali del project management includono:

- Identificazione dei requisiti fondamentali;
- Definizione di obiettivi raggiungibili;
- Bilanciamento delle esigenze di tempo, risorse e qualità;
- Plasmare e adattare i processi alle specifiche del prodotto e alle aspettative dei differenti stakeholders.

All'interno della gestione dei progetti, si sente molto spesso parlare del cosiddetto "triplo vincolo", concepito da Kerzner, che rispecchia con efficacia il costante sforzo nel bilanciare i tre fattori di qualità, tempi e costi, utilizzando le risorse disponibili, e che impatta sul raggiungimento di un progetto.

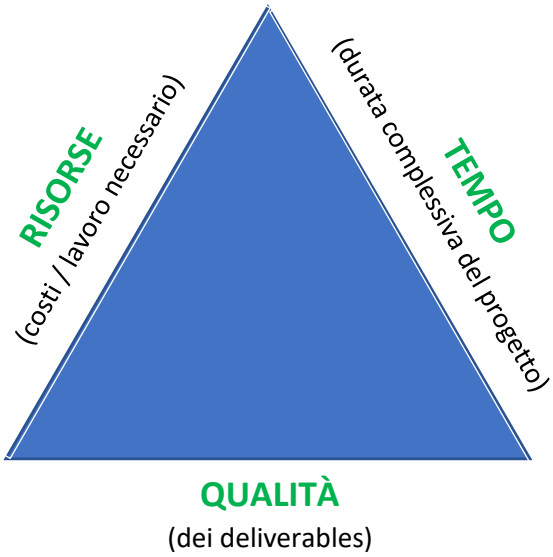


*Figura 1.2 Il triangolo di Kerzner*

La situazione ideale consiste nel consegnare un progetto di alta qualità, restando entro i limiti del budget, di tempo e non eccedendo le risorse disponibili. Il variare anche solo uno di questi elementi, influenza inevitabilmente gli altri fattori.

## 1.5 I vantaggi del Project Management

All'interno delle aziende la figura del project manager è sempre più ricercata. Ciò è dovuto al fatto che, soprattutto negli ultimi anni, ci si è resi conto che un'adeguata gestione dei progetti permette all'azienda di ottenere molteplici vantaggi competitivi all'interno del proprio settore.

Il valore del project management viene ricondotto ad un insieme di vantaggi per le organizzazioni che lo adottano, per i clienti che beneficiano dei risultati, per i gruppi di progetto che si trovano a lavorare in un ambiente di certezza organizzativa e per i project manager che lo applicano.

Tale situazione si verifica quando le aziende hanno ben compreso e adattato il project management ai propri processi e alle proprie esigenze, e lo supportano con qualificazione personale del project manager e la formazione del personale coinvolto. Il valore del project management infatti non è caratterizzato solamente dalla metodologia e dall'organizzazione strutturale utilizzata, ma anche e soprattutto dalla competenza e dall'esperienza delle risorse umane che partecipano ai progetti, nonché dagli strumenti che vengono messi a loro disposizione.

La possibilità di disporre di queste competenze non consegue necessariamente l'esclusione dei rischi, ma è chiaro che agendo in maniera standardizzata e sistematica, si permette di ottimizzare i compiti e risparmiare tempo da dedicare agli aspetti realmente innovativi di un progetto.

Il valore consiste infatti nel disporre di processi standard che, riducendo l'improvvisazione ed evitando di partire da capo ad ogni progetto, consentono di consolidare nel tempo le migliori prassi. In termini generali, l'adozione di una metodologia specifica produce solitamente un aumento della produttività e dell'efficacia complessiva dei progetti, in termini di ottimizzazione delle risorse e limitazione dei rischi e dei costi complessivi.

Più dettagliatamente, i benefici del project management sono i seguenti:

- **Maggiore efficienza di processi:** una volta che le attività da svolgere vengono pianificate, descritte e le responsabilità assegnate in maniera chiara e dettagliata ai membri del team, si facilita il lavoro e si evitano eventuali fraintendimenti;
- **Replicabilità e standardizzazione:** tutte quelle strategie e best practices che hanno permesso di completare con successo un progetto, potranno, in seguito, essere adottate per progetti simili. Simili risultati si possono ottenere grazie agli errori commessi e all'esperienza accumulata in

precedenza: ciò crea una propagazione del valore del project management che si estende all'interno dell'intera organizzazione.

- **Maggiore produttività:** una precisa definizione di ruoli e responsabilità migliora la capacità dei membri del team di comprendere ciò che ci si aspetta da loro e crea una maggiore produttività all'interno dei progetti;
- **Maggiore flessibilità:** il project management permette il giusto rapporto tra certezza organizzativa e flessibilità. In ogni istante è possibile rivedere e nel caso modificare il rapporto tra costi e benefici delle modifiche introdotte, mantenendo comunque un piano ben definito;
- **Maggiore soddisfazione e reputazione:** ogni qual volta che un progetto viene consegnato in tempi definiti, entro il budget e con la qualità richiesta, si incrementa la customer satisfaction, la fidelizzazione e la reputazione dell'azienda da parte di clienti potenziali ed esistenti.
- **Sviluppo professionale:** all'interno di un team multifunzionale e multidisciplinare le persone imparano a migliorarsi continuamente e ad aumentare efficienza e produttività;
- **Maggiore capacità di valutazione dei rischi:** quando si pianifica con cura lo sviluppo di un progetto, è possibile individuare e prevedere tutto ciò che potrebbe ostacolare il raggiungimento dei risultati attesi. Una maggiore consapevolezza e valutazione dei rischi è una delle caratteristiche fondamentali del project management, nonchè fonte di valore aggiunto e vantaggio competitivo all'interno del proprio settore.

Come ribadito più volte, la sola adozione delle migliori pratiche in circolazione non è necessariamente correlata al successo di un progetto. Esso infatti è condizionato da una lunga serie di fattori e deve essere accompagnato e supportato dal management di un'organizzazione, attraverso l'introduzione di strumenti adatti e di formazione del personale.

## 1.6 Il successo del progetto

Se si analizza e si misura il successo di un progetto, ci si accorge che esso non obbedisce a dei criteri univoci. A causa del gran numero di Stakeholder in un progetto, i criteri di valutazione sono molto diversi tra di loro e, solitamente, sono basati sulle proprie particolari aspettative e necessità.

Generalmente, il successo di un progetto viene valutato tenendo in considerazione il rispetto:

- Degli obiettivi prefissati;
- Del budget definito;
- Dei tempi di consegna;
- Della qualità del prodotto, servizio, processo o in generale dall'output del progetto;
- Dalle aspettative dei vari stakeholder considerati e del cliente finale.

Occorre specificare che tali aspetti non rispecchino propriamente il reale contributo all'azienda. Esso può essere solamente considerando quando, in fase di avvio, si predispone un business case rispetto al quale valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi, nel rispetto delle limitazioni assegnate.

Dalla fase di avvio alla chiusura definitiva di un progetto, gli obiettivi e le modalità per il raggiungimento degli stessi, possono variare notevolmente e ciò comporta una diversa valutazione del successo del progetto alla sua conclusione. Pertanto, è molto importante documentare in fase d'avvio quali sono i risultati prefissati, in modo tale da poter valutare in maniera oggettiva, nonostante i cambi di direzione in itinere, il successo di un progetto.

Inoltre, è fondamentale considerare che, oltre al rispetto dei vincoli di budget, tempi e qualità, il successo di un progetto è strettamente correlato alla customer

satisfaction (sia il cliente interno che esterno). Molto spesso accade che, nonostante vengano rispettati tutti i criteri prefissati e vengano consegnati tutti gli output richiesti, il cliente non risulti soddisfatto del lavoro svolto in termini di discostamento da quanto pattuito in termini di progettazione e pianificazione.

È infine utile comprendere che, nonostante si concluda un progetto con successo, ciò non significa necessariamente che la società abbia successo nell'applicazione dei principi del project management. La perfezione deve essere considerata come un flusso continuo di progetti gestiti con successo, e, per realizzarlo, è necessaria senza dubbio la presenza di un forte impegno aziendale nel project management.

## 1.7 Ciclo di vita di un progetto

Al fine di esercitare un maggior controllo, è pratica comune per i Project Manager quella di suddividere i progetti in varie fasi, conosciute con il nome di ciclo di vita del progetto. Tali fasi, vengono definite come sequenze di eventi composti da attività che producono determinati output e che costituiscono input per la fase successiva. Il loro numero e tipologia è ovviamente strettamente correlato al tipo di progetto che si prende in considerazione, ma, ciononostante, è possibile comunque individuare delle fasi standard identificabili della gran parte di progetti. Tali fasi sono le seguenti:

- **Avvio:** fase in cui vengono definiti gli obiettivi del progetto e si analizza la fattibilità. L'elaborazione di un progetto nasce dal riconoscimento di un problema o bisogno presente all'interno e/o all'esterno dell'azienda; in questa fase si effettuano gli studi di fattibilità in modo da verificare potenziali rischi di insuccesso e dare concretezza all'elaborazione progettuale. Si definisce inoltre l'obiettivo univoco del progetto ed il

lavoro necessario per raggiungerlo, ovvero il project scope, nonchè i deliverables, ovvero gli output finali.

- **Pianificazione:** ogni singola attività viene identificata e programmata nei dettagli. Si analizzano i potenziali problemi ed ostacoli e si stabiliscono eventuali interventi nel caso di imprevisti. Durante tale fase, è caratteristico l'uso di strumenti e rappresentazioni grafiche e tabellari, in quanto possono risultare molto d'aiuto.
- **Esecuzione e controllo:** fase caratterizzata dalla concreta realizzazione degli output, nel monitoraggio e nel controllo del progetto e del team.
- **Chiusura:** ultima fase del progetto, nella quale gli obiettivi vengono raggiunti, la documentazione si completa e i risultati vengono approvati. Solitamente è seguita da una fase di valutazione critica del progetto attraverso l'utilizzo di Key Performance Indicators per individuare eventuali errori o punti di forza.

Il ciclo di vita quindi definisce quale attività deve essere svolta in ciascuna fase del progetto, quando devono essere pronti gli output di ciascuna fase e come essi debbano essere analizzati, controllati e convalidati.

I cicli di vita hanno generalmente in comune alcune caratteristiche:

- Fasi in sequenza caratterizzate da un trasferimento di informazioni o componenti;
- Costi e personale coinvolto inizialmente bassi, che raggiungono il picco nel corso delle fasi intermedie e diminuiscono nuovamente alla conclusione del progetto;
- Influenza degli stakeholder massima all'inizio del progetto e che diminuisce al procedere delle fasi;
- Incertezza diminuisce con l'avanzamento del progetto.

Nel grafico sottostante si può osservare la relazione diretta che correla il ciclo in un progetto con il costo e livello del personale. Nelle fasi inziali, come affermato in precedenza, il costo ed il livello del personale rimangono sostanzialmente bassi.

Col trascorrere del progetto, durante le fasi intermedie, tali valori si innalzano e raggiungono il picco massimo, per poi abbassarsi nuovamente durante la fase finale.

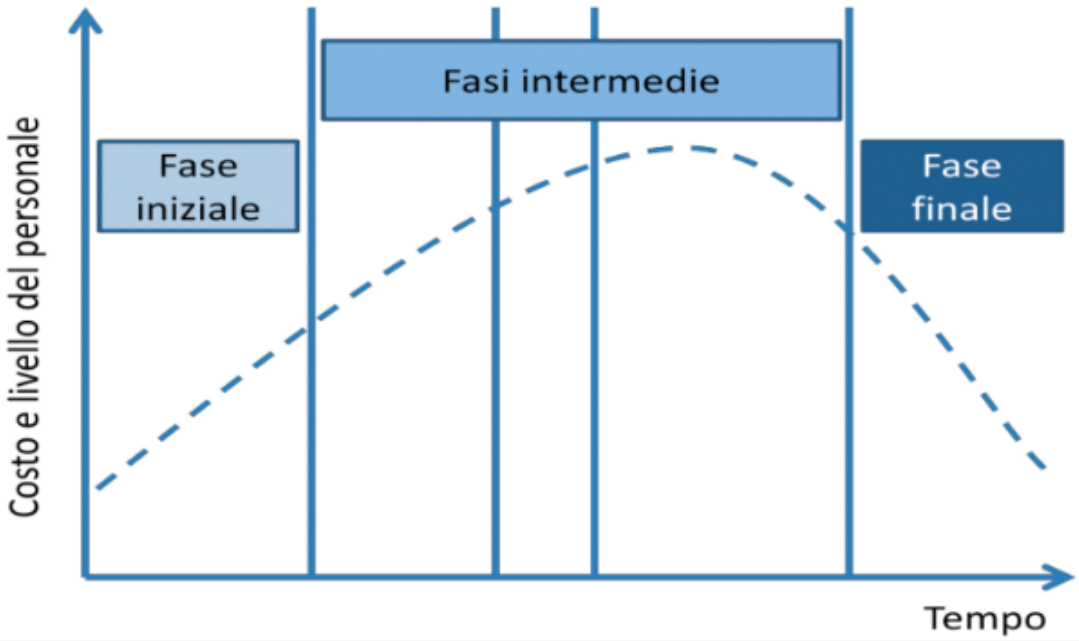


*Figura 1.3 Relazione tra costo, livello del personale e tempo nei progetti*

# 2 Lo standar del Project Management per i processi di progetto

## 2.1 Standard e Best Practices

Come definito in precedenza, al fine di portare a termine con successo un progetto, un team deve:

- Individuare quali sono i processi necessari per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Soddisfare le necessità e i bisogni degli stakeholder e, in particolar modo, quelli del cliente finale;
- Equilibrare le esigenze dal punto di vista di budget, tempo e risorse, per ottenere un output massimizzando la qualità e minimizzando il rischio;
- Utilizzare un approccio strutturato e ben definito, per coordinare il tutto.

Tale standard documenta tutte quelle informazioni fondamentali e quei processi atti ad avviare, pianificare, programmare, eseguire, controllare e infine chiudere ogni singolo progetto, e permette di identificare i processi di Project Management considerati best practices nella grande maggioranza dei progetti. Questi processi si applicano in maniera globale a tutte le aree e settori industriali.

Per Best Practices, si intende una pratica per cui esiste un consenso generale per cui l'applicazione di essa sia in grado di aumentare le chance di successo per un vasto numero di progetti.

Occorre specificare però che la conoscenza, le capacità e i processi qui sopra descritti non debbano sempre essere utilizzati uniformemente a tutti i tipi di progetti. È infatti compito del project manager, in collaborazione col team di

progetto, quello di definire, per ciascun progetto, quali processi siano appropriati e con quale grado di precisione.

Generalmente, in ogni processo, troviamo due macro-aree di processi:

- **Processi standardizzati e comuni:** la stragrande maggioranza dei progetti presenta la stessa struttura di base e tali processi caratterizzano le fasi di avvio, di pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura di ogni progetto. In breve, si parla di tutti quelle best practices che il Project Management cerca di standardizzare e di applicare in ogni progetto, indipendentemente dal settore preso in considerazione;
- **Processi orientati al tipo di progetto:** si tratta di quei particolari processi che dipendono fortemente dal tipo di output desiderato e che variano in base all'area applicativa.

Un buon project manager desidera che queste due categorie vengano adeguatamente gestite, allineate e integrate fra di loro, in modo tale da facilitarne il monitoraggio ed il coordinamento.

## 2.2 I processi del Project Management

Generalmente, i processi del Project Management sono rappresentati come delle attività distinte e con contorti ben definiti. Nella realtà, essi si sovrappongono e interagiscono tra di loro: ciò è dovuto al fatto che esistono diversi modi per gestire un progetto. Le caratteristiche di esso, vengono individuate secondo obiettivi da raggiungere in base a rischio, tempistiche, risorse, settore e complessità e struttura organizzativa. La standardizzazione dei processi sotto forma di gruppi opera da guida per l'applicazione delle conoscenze di project management. Sta poi al team di progetto e al project manager scegliere quali

processi dei gruppi di progetto occorre utilizzare, chi se ne deve occupare e quale grado di associazione deve essere applicato per soddisfare i bisogni richiesti e raggiungere l'obiettivo prefissato.

Un chiaro esempio visivo dell'interazione e integrazione tra i processi di Project Management è rappresentato dal ciclo Plan-Do-Check- Act.

Tale ciclo è strettamente correlato ai risultati: l'output uscente da una parte del ciclo diventa input per la parte successiva.

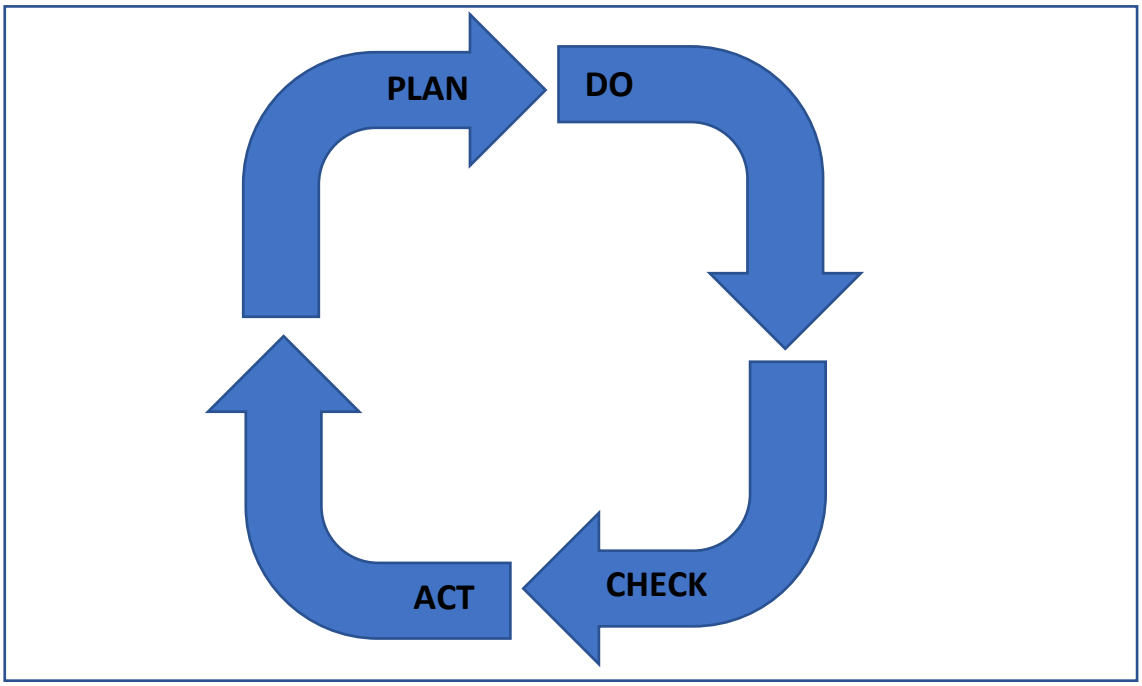


*Figura 2.1 Il ciclo Plan-Do-Check-Act*

## 2.3 Gruppi di processi nel Project management

È pratica comune suddividere tali processi in base alle differenti fasi del ciclo di vita che si prende in considerazione: avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura.

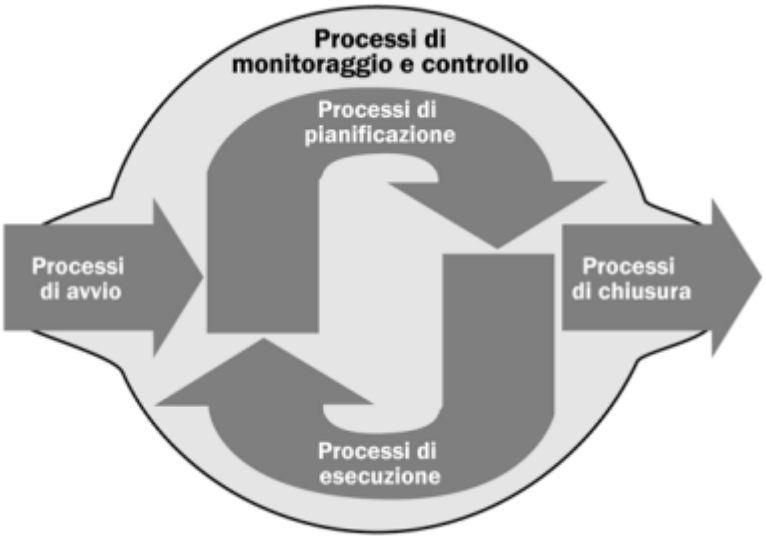


*Figura 2.2 Gruppi di processi di Project Management descritti secondo il ciclo "Plan-Do-Check-Act*

### 2.3.1 Gruppo di processi di avvio

Rappresentano quelle attività che hanno come fine quello di facilitare l'autorizzazione formale ad iniziare nuovi progetti (o fasi). Vengono analizzati e definiti quali sono i requisiti e le esigenze che hanno portato alla decisione di intraprendere un nuovo progetto e si descrivono in maniera dettagliata gli obiettivi del progetto. Viene insomma prodotta quella documentazione che, contenendo l'ambito del progetto, degli output previsti (deliverables), della durata stimata e delle risorse necessarie al compimento del progetto, consente di chiarire il quadro complessivo del progetto.

Gli standard e le semplificazioni utilizzate in questi gruppi di processi sono sostanzialmente due: il Project Charter e la descrizione preliminare dell'ambito di progetto.

Il primo processo riguarda sostanzialmente l'autorizzazione a dare inizio ad un progetto o ad una fase di esso. Il suo scopo è quindi quello di documentare le

esigenze e le motivazioni che hanno portato alla necessità di lavorare al progetto, per poterle condividere con la struttura organizzativa che autorizza il progetto.

Il secondo invece è un processo preliminare che, utilizzando vari input, tra cui il Project Charter, permette di documentare tutti i requisiti del progetto, degli output o deliverables, convalidando e perfezionando l'ambito del progetto per ogni fase.

### 2.3.2 Gruppo dei processi di pianificazione

Rappresenta senza dubbio l'insieme dei processi più importanti all'interno di un progetto. Il project manager utilizza i processi di pianificazione per identificare le attività e gestire un progetto volto al successo.

La pianificazione facilita:

- La raccolta di inputi da diverse fonti;
- Lo sviluppo di un piano di Project Management;
- La definizione dell'ambito e del costo del progetto;
- La schedulazione delle attività;
- L'identificazione delle interazioni di dipendenza, dei rischi, dei requisiti e delle eventuali limitazioni.

Durante la pianificazione di progetto, il project manager ha il compito di coinvolgere tutti gli Stakeholder di progetto, in modo tale da condividere le conoscenze e le esperienze utili allo sviluppo del piano.

Secondo le current best practices e gli standard di project management, durante la pianificazione, il team di progetto dovrebbe svolgere i seguenti processi:

- Creare il piano di Project Management: riguarda la fonte principale di informazioni sulla definizione, preparazione, interazione e coordinamento di tutte le attività del progetto;
- Pianificazione e definizione dell'ambito del progetto, da utilizzare per prendere decisioni future;
- Creare la Work Breakdown Structure: suddivisione dei deliverables e delle attività previste in componenti minimi e quindi facilmente gestibili;
- Definizione e sequenzializzazione delle attività, per documentare le interazioni e le relazioni di dipendenza;
- Stima delle risorse necessarie, dei costi e della durata delle attività;
- Pianificazione della qualità: quali sono gli standard di qualità che devono essere applicati?
- Pianificazione delle risorse umane: ruoli e responsabilità all'interno del progetto;
- Identificazione, analisi qualitativa e quantitativa, e pianificazione della risposta ai rischi.

### 2.3.3 Gruppi di processi di esecuzione

I processi di esecuzione vengono utilizzati per portare a termine le attività definite nel piano di Project Management per raggiungere gli obiettivi di progetto. Tale gruppo di progetto deve determinare il coordinamento delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche, e l'interazione delle attività.

È importante notare come, gli scostamenti nell'esecuzione, comportano generalmente una ripianificazione del progetto, e possono riguardare la disponibilità delle risorse, i rischi e gli ostacoli non previsti e la durata delle attività.

Il gruppo di processi di esecuzione è il meno soggetto a standardizzazione, in quanto più soggetto ad aleatorietà, è strettamente correlato all'ambito di progetto, alla struttura organizzativa, al settore considerato e soprattutto all'obiettivo da raggiungere, pertanto non vi sono migliori approcci che valga la pena riportare in questa analisi.

### 2.3.4 Gruppo di processi di monitoraggio e controllo

Contiene tutti quei processi il cui fine è quello di osservare in tempo reale l'andamento del progetto per identificare i potenziali problemi e agire con tempestività, adottando adeguate misure correttive.

Il costante controllo e monitoraggio garantisce al team di progetto una conoscenza delle attuali condizioni del progetto, evidenziando eventuali processi che richiedono una particolare attenzione.

In un progetto standardizzato ed ottimizzato, non devono mancare i seguenti processi:

- Analisi del lavoro di progetto: consiste nel raccogliere e condividere le informazioni relative a prestazioni, rischi, status e avanzamento del progetto, nonché eventuali previsioni. L'elemento caratteristico è il report settimanale, che fornisce un'analisi quantitativa su schedulazione, risorse, costo, qualità e rischio;
- Controllo della schedulazione;
- Controllo dei costi e della qualità, per verificare eventuali non conformità al budget prestabilito o agli standard di qualità predefiniti;
- Gestione del team e degli stakeholder;
- Monitoraggio e controllo dei rischi: rilevazione dei rischi pre-identificati e dei potenziali ostacoli futuri.

### 2.3.5 Gruppi di processi di chiusura

Rappresenta l'insieme dei processi utilizzati per chiudere in maniera formale le attività di un progetto o di una fase di esso, per consegnare l'output generato o per terminare un progetto annullato.

Le attività contenute all'interno di tali processi sono fondamentalmente rivolte alla verifica che i processi predefiniti siano stati portati a termine, per dichiarare formalmente concluso il progetto o una fase di esso.

Vi è una certa interdipendenza tra i vari processi e sono collegati tra di loro attraverso risultati e input: l'output di un processo precedente è, generalmente, input del processo successivo.

Processi appartenenti a differenti fasi non sono mutualmente esclusivi: essi vengono integrati e talvolta sovrapposti tra di loro a diversi livelli di intensità per l'intera durata del progetto. È chiaro che a causa di tale struttura, i processi si influenzino tra di loro su più livelli e, la buona riuscita di uno, incide a volte pesantemente sulla performance di quelli successivi.

# 3 Il caso Procter & Gamble

## 3.1 L'azienda

Procter & Gamble è una multinazionale americana di Fast Moving Consumer Goods, o FMCG, fondata nel 1837 da William Procter e James Gamble a Cincinnati, nello stato del Ohio.

P&G si specializza in una vasta gamma di prodotti per la cura dell'igiene personale e della salute, nonchè prodotti per la casa. L'azienda vanta più di 100.000 dipendenti ed è diffusa in tutto il mondo.

*Figura 3.1 Alcuni dei prodotti e dei brand Procter & Gamble più famosi*

Procter & Gamble viene fondata a Cincinnati, nel 1837, da due emigrati dall'Inghilterra: il candelaio inglese William Procter e il saponiere irlandese James Gamble.

Nel 1858-1859 le vendite raggiunsero 1 milione di dollari, grazie alla fornitura, durante la guerra civile americana, di sapone e candele all'esercito dell'Unione.

Alla fine del XIX secolo, l'azienda comincia ad espandersi e a costruire fabbriche in tutti gli Stati Uniti a causa della crescente domanda dei propri prodotti.

P&G inizia un percorso di espansione del proprio portfolio che la porterà, nei primi anni del 900', ad aprire i primi stabilimenti in Europa e, successivamente, in tutto il mondo.

Nel 1946 P&G introduce Tide, un detersivo per indumenti e lo shampoo Prell, nel 1947. Il mercato dei detersivi viene successivamente rafforzato con il lancio di Downy e di Bounce, rispettivamente ne 1960 e 1972.

Uno dei prodotti più rivoluzionari ideati e commercializzati da Procter & Gamble è senza dubbio Pampers, pannolini usa e getta, che rappresentano ancora oggi uno dei maggiori punti di forza dell'azienda.

L'azienda continua il suo percorso di espansione acquisendo sempre nuovi brand ed espandendo il proprio portfolio di prodotti, dedicandosi alla cura dell'igiene personale, della casa e della salute.

Altre tappe importanti nella sua storia sono il lancio di Pantene e l'acquisizione, nel 2005, di Gillette, che la porta a diventare la più grande azienda di beni di consumi al mondo, scavalcando Unilever.

Nel 2014 l'azienda annuncia una ristrutturazione dei propri brand, cedendo circa 100 marchi e concentrandosi sui 65 rimanenti, che producevano il 95% dei profitti dell'azienda.

Nel 2018 P&G annuncia una struttura aziendale più semplice, con 6 Business Unit, che diventano effettive dal Luglio 2019: Beauty, Grooming, Health care, Fabric&Home Care, Baby, Feminine & Family Care e Oral Care.

## 3.2 Struttura Organizzativa

La struttura organizzative di Procter & Gamble è composta da Global Business Units, Selling and Market Operations, Global Business Services e Corporate functions.

Il portfolio dell'azienda è organizzato attorno a sei Global Business Units strutturate per categorie e ogni Leader di categoria ha una completa autorità decisionale sul proprio business. P&G ha una posizione di leader sul mercato in ognuna di queste categorie, a causa dell'elevata performance e tecnologia dei prodotti.

*Figura 3.2 Struttura di P&G organizzata in sei GBU*

Le Global Business Units sono responsabili dello sviluppo della strategia generale di brand, dello sviluppo innovativo e del lancio di nuovi prodotti sul mercato, nonchè delle strategie marketing.

I Selling and Market Operations SMO sono responsabili di sviluppare ed eseguire le strategie ad un livello locale. Il loro focus è relativo a sviluppare un efficace piano di vendita, distribuzione, scaffalatura e pricing dei prodotti in ognuna delle sei regioni: Asia Pacific, Europa, Greater China, India & Middle East & Africa IMEA, America Latina e Nord America.

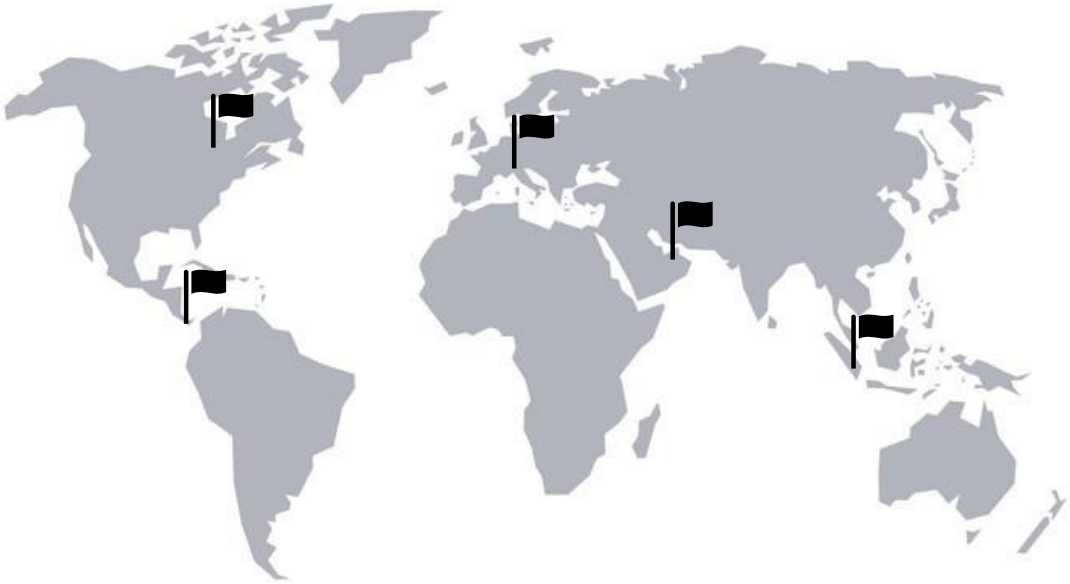

*Figura 3.3 I Global Business Services di P&G:*
*Cincinnati, Panama City, Geneva, Dubai, Singapore*

I Global Business Services, che rappresentano i cinque Headquarter dell'azienda, operano e supportano come infrastrutture, operations e sistemi di gestione per i servizi di Procter & Gamble. Inoltre, all'interno dei GBS, si sviluppano e implementano tecnologie per accelerare e migliorare le performance dei prodotti di P&G.

Le funzioni corporate supportano l'azienda con strategie interne aziendali, analisi di portfolio, contabilità, tesoreria e tasse, governance, risorse umane, IT e aspetti giuridici.

## 3.3 Product Supply in Gillette

Gli esempi di progetti successivamente descritti riguardano il dipartimento di Product Supply, che si divide a sua volta in tre macroaree: Engineering, Manufacturing e Supply Network Operations.

Il mio tirocinio si è svolto nel campo del Supply Network Operations SNO, che si occupa di gestire tutte quelle attività chiave dedite al supportare l'azienda dal punto di vista logistico e di distribuzione dei prodotti finiti. SNO include le aree di:

- Market/Supply Chain planning: include tutte quelle attività di previsione della domanda e di fornitura dei prodotti finiti al cliente, tra cui la gestione dei processi relativi al lancio di nuovi prodotti;
- Customer Service Operations: riguarda tutte le operazioni che garantiscono il miglior livello possibile di servizio al cliente attraverso la gestione di tutti gli attori logistici coinvolti;
- Distribution: caratterizzata dalla distribuzione fisica dei prodotti, a partire dagli impianti produttivi, ai centri di distribuzione fino all'arrivo ai clienti finali.

In particolare, la mia attività lavorativa si svolge presso la Business Unit Shave care, nel brand Gillette. L'azienda nasce nel 1901 a Boston, nel Massachusetts, ad opera di King C. Gillette ed è specializzata nella produzione e commercializzazione di rasoi e prodotti per la cura personale, inclusi tutti gli accessori per la rasatura. Viene acquistata da P&G nel 2005.

## 3.4 Initiative Leader: il project manager in Product Supply

L'initiative leader è un project manager che si occupa di supervisionare le cosiddette Initiatives, progetti il cui fine è quello di garantire il lancio di un prodotto sul mercato. L'Initiative leader è un project manager operazionale, il cui compito è quello di garantire che i prodotti arrivino sugli scaffali dei clienti nei tempi previsti, con le quantità richieste e al minor costo possibile.

Tali progetti si dividono in quattro tipi diversi, o Stream, in base all'obiettivo che essi perseguono:

- Stream 1: Lancio di un nuovo prodotto;
- Stream 2: Integrazione di un prodotto esistente con una nuova tecnologia;
- Stream 3: Cambio di design e/o struttura del packaging;
- Stream 4: Iniziative Base Business.

| STREAM | SCOPE | LEAD TIME (mesi) | COMPLEXITY | % OF TOTAL PROJECTS (per anno) |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Nuovo prodotto | 18+ | High | 3 |
| 3 | Nuova tecnologia | 12-18 | Medium | 8 |
| 2 | Nuovo design/struttura | 8-12 | Medium | 34 |
| 1 | Base Business | 3-8 | Low | 55 |

*Figura 3.4 Le Initiatives in Product Supply*

**Lancio di un nuovo prodotto:** hanno durata di 18+ mesi. Sono i progetti più complessi in quanto prevedono un lead time molto lungo e richiedono il coordinamento e la supervisione su un team molto numeroso e multifunzionale, che coinvolge la totalità delle funzioni dell'azienda: impianti produttivi,

Engineering, Finanza, Legali, Marketing, Market e Supply Planner, Design, Transportation & Warehousing, IT ecc. L'Initiative Leader segue e coordina ogni fase del progetto e rappresenta quindi il punto di riferimento dei processi relativi al lancio del prodotto, dall'approvvigionamento delle materie prime, alla produzione nei vari impianti, allo sviluppo del packaging, fino all'arrivo dei prodotti finiti sugli scaffali dei clienti.

**Integrazione di un prodotto esistente con una nuova tecnologia:** vanno dai 12 ai 18 mesi. Leggermente meno complessi dei progetti precedenti, prevedono solitamente il lancio di un prodotto preesistente, ma con una nuova tecnologia o formula, come per esempio il lancio di un rasoio con una lama tecnologicamente più avanzata e performante rispetto alla precedente.

**Cambio di design e/o struttura del packaging:** 8-12 mesi. Riguardano quei progetti in cui vengono immessi sul mercato gli stessi prodotti, ma con un packaging differente, da un punto di vista grafico, di design e/o con una nuova struttura o materiale. Un esempio può essere rappresentato dal lancio di un packaging in materiale riciclabile o con una diversa struttura, in ottica di cost saving.

**Iniziative base business:** hanno un lead time che varia dai 3 agli 8 mesi in base al tipo di progetto. Rappresentano i progetti più numerosi e meno complessi e riguardano generalmente aggiornamenti sul packaging, come l'aggiunta o l'aggiornamento di informazioni legali o marketing; le market extension, ovvero quei processi che permettono di vendere nel mercato B, uno o più prodotti attualmente commercializzati nel paese A; e gli stickering process, ovvero quei progetti che si occupano di sviluppare una particolare etichetta da apporre sui packaging dei prodotti per fornire tutte le indicazioni necessarie alla vendita di un bene in un determinato paese, senza dover cambiare direttamente l'imballaggio stesso.

# 4 Standardizzazione e semplificazione dei processi nei progetti base business

## 4.1 Il contesto

Come indicato in precedenza, i progetti stream 4, o iniziative Base Business, rappresentano la stragrande maggioranza dei progetti eseguiti in Product Supply in Gillette. Nel corso di un anno solare in Gillette, in media, gli Initiative Leader si occupano di circa settanta progetti Base Business. Essi, seppur meno complessi rispetto alle Iniziative di Stream inferiori, rappresentano circa il 30% del lavoro di un Initiative Leader a causa del loro grande numero e della mancanza di un approccio strutturato sul cui gestirli.

Il problema maggiore è rappresentato dal fatto che non vi è una vera e propria distinzione, dal punto di vista di Project Management, tra le Iniziative e i progetti Base business, e quindi entrambi vengono trattati con lo stesso approccio. Questa gestione comune ha creato, nel corso degli anni, una difficoltà sempre maggiore nel coordinare i vari processi dovuta ad una non necessaria complessità delle varie attività.

Le varie inefficienze della gestione dei progetti base business si possono definire e sostanzialmente raggruppare in tre macro-problemi principali:

1. Mancanza di standardizzazione dei processi
2. Standardizzazione errata;
3. Eccessiva complessità delle attività svolte

I progetti Base Business, essendo da sempre considerati marginali, non sono mai stato oggetto di studio e di analisi da parte del team. Questa situazione ha creato

sostanzialmente un gap nelle attività, che vengono svolte con un approccio randomico e non strutturato, come invece avviene per le Iniziative.

Il primo problema individuato quindi è una mancanza di standardizzazione nella gestione ed esecuzione delle attività, che crea inevitabilmente un'inefficienza nei processi.

Inoltre, occorre tenere in considerazione che, non essendovi mai stata un'analisi e uno studio approfondito di tali progetti, essi vengono sostanzialmente gestiti, in maniera generica, come normali Iniziative. Tale situazione crea una eccesiva complessità nei progetti e comprende varie attività accessorie e marginali che, nella concretezza dei fatti, genera inutili ritardi e lavoro extra ad ogni componente del team.

Lo scopo di questa trattazione è quello di analizzare dal punto di vista oggettivo la situazione e le problematiche della gestione dei progetti Base Business nel team di Gillette, fornendo una panoramica generale sulle varie attività e processi. Successivamente, verranno descritte le soluzioni di miglioramento adottate per ovviare alle mancanze preesistenti, e, successivamente, si riporteranno esempi concreti di progetti svolti prima e dopo l'implementazione delle tecniche di standardizzazione e riduzione della complessità.

## 4.2 Il processo per i progetti Base Business

Per poter comprendere quali siano i problemi e gli ostacoli che si affrontano durante la gestione di un progetto Base Business, occorre dettagliare, per quanto possibile, le varie fasi che compongono il processo attuale.

### 4.2.1 Briefing

Il project manager viene notificato tramite un meeting a cui partecipa assieme ai vari responsabili di diversi settori, in base all'obiettivo, da qui in poi definito come "scope", del progetto (se cambio design parteciperà il marketing, se cambio struttura vi è il reparto di ingegneria e ricerca e sviluppo ecc.).

All'interno di questo meeting il project manager riceve informazioni sul prodotto, in particolare riguardo:

- Le Start of Shipment dates, ovvero le date in cui il nuovo prodotto verrà lanciato sui mercati;
- Le caratteristiche del prodotto: funzionalità, tecnologia, formula;
- Le caratteristiche del packaging: struttura, materiali, design e grafiche;
- Quale stabilimento si occuperà di fabbricare il nuovo prodotto,
- I volumi e le forecasts sulle vendite;
- Eventuali regolamentazioni legali.

Questa fase viene genericamente indicata come "briefing" e il responsabile di tale fase è il Global Initiative Leader, funzione corporate che si occupa di notificare e appunto dettagliare le nuove iniziative ad ogni Regional Initiative Leader.

Se dovessimo fare un paragone con i gruppi di processi e con il Ciclo vita di un progetto, enunciato precedentemente, il briefing equivarrebbe alla fase di avvio

### 4.2.2 Pre-requisite

La fase pre-requisite è senza dubbio la più importante di tutte. Il project manager analizza le informazioni collezionate durante il briefing e valuta quali risorse è necessario utilizzare per portare a termine con successo il progetto, in base all'obiettivo e alle modalità predefinite.

Si comincia col verificare che tutte le condizioni necessarie per poter iniziare le attività di esecuzione siano rispettate: si controlla infatti se il design del packaging sia pronto, se i disegni tecnici per gli artwork siano stati approvati e si compila un documento, chiamato Sku List.

Ad ogni prodotto viene associato codice univoco, chiamato Finished Product Code, o FPC, che ha appunto come obiettivo quello di fornire un codice identificativo ad ogni Stock Keeping Unit, o SKU. Il project manager si occupa di compilare questa SKU List all'interno della quale vengono inseriti tutti i prodotti (o, nel caso dei progetti stream 3 e 4, i packaging di tale prodotti) che verranno inclusi all'interno del progetto (quindi, in termini di lessico Project Management, i cosiddetti deliverables).

All'interno di questa SKU List sono contenute tutte le informazioni fondamentali per ogni prodotto: la struttura attuale, le specifiche di tale prodotti quali i metodi di imballaggio e pallettizzazione, in quali paesi verranno venduti, quali informazioni legali e/o marketing conterranno etc. Rappresenta una sorta di carta d'identità del progetto, all'interno del quale sono contenute tutte le informazioni identificative di ogni SKU.

In base alle informazioni contenute in questa Sku List e allo scope del progetto, il project manager richiede le funzioni richieste all'interno del proprio team, che, per gli stream 3 e 4, generalmente includono:

- Base Business Initiative Leader IL: il project manager;
- Initiative Operational Leader IOL: è colui il quale svolge le attività operazionali per conto del project manager, quale il settaggio e la compilazione delle informazioni all'interno del master data aziendale;
- Artwork Planner AWP: è il responsabile della gestione del processo artwork, che si occupa di assegnare le varie task sul software aziendale di

produzione degli artwork e dei rapporti con le agenzie grafiche (agenzie responsabili della concreta esecuzione delle grafiche per il packaging);

- Material Packagin Development MPD: sono gli esperti delle specifiche tecniche degli artwork, come ad esempio i disegni tecnici, le dimensioni, i materiali da impiegare ecc.;
- Technical Readiness Leader TRL: sono i punti di contatto tra il team del progetto e gli stabilimenti produttivi. Si occupano di notificare ed informare gli stabilimenti riguardo gli sviluppi dei progetti e di verificare che essi siano pronti per produrre quando necessario;
- Artwork Copy Expert ACE: sono i responsabili dei Copy Element, ovvero tutti quegli elementi presenti sugli artwork, come ad esempio i loghi dei brand, le icone, i testi ecc. Si dividono in Central ACE e Market ACE. I C-Ace sono gli esperti delle informazioni "centrali", ovvero quegli elementi comuni ed indipendenti dal mercato a cui si rivolgono (ad esempio il marchio Gillette sulle confezioni), mentre i M-ACE sono i responsabili dei testi relativi ai singoli mercati (ad esempio le traduzioni delle informazioni legali e delle necessità specifiche dei vari paesi, come la necessità delle scritte "prodotto in ..." per i paesi europei;
- Global Product Stewardship GPS: sono gli esperti legali che si occupano di verificare che tutte le informazioni contenute sui packaging siano conformi alle legislazioni dei vari mercati.

La fase pre-requisite si conclude con il Kick off Meeting, una riunione all'interno del quale il project management spiega lo scope di progetto, risponde alle eventuali domande, e definisce gli step successivi. Si tratta insomma della fase di pianificazione, all'interno della quale si programmano le azioni future per il successo del progetto.

### 4.2.3 La fase artwork project

Si tratta della fase esecutiva dei vari progetti. In questa parte, ogni componente del team lavora, secondo le proprie competenze, alle task assegnate di fase di pianificazione. Alcune di esse avvengono in maniera sequenziale, dove l'output creato da un determinato componente del team, diventa input da processare per la risorsa successiva, rispettando quindi vincoli temporali e o strutturali. Altre attività invece vengono processate in parallelo da componenti del team multifunzionali.

Lo scopo di questa fase è quella di settare tutte le informazioni necessarie allo sviluppo dell'artwork, quindi del packaging, dei prodotti da lanciare sul mercato. Tali informazioni vengono inserite nel software di gestione degli artwork di P&G, con il duplice scopo di documentare i cambiamenti effettuati ai packaging utilizzati attualmente e quello di fornire le specifiche per la creazione dei componenti nuovi.

Successivamente all'inserimento di tutti gli input necessari sul sistema di documentazione, si procede con l'effettiva creazione del file di design, si traducono le frasi marketing e legali nelle varie lingue dei paesi in cui verrà venduto il prodotto, si inseriscono gli elementi grafici, i simboli di avvertenza, i colori e tutte quelle informazioni che sono necessarie su ogni singolo packaging.

### 4.2.4 Revision Phase

È la fase in cui si approvano le specifiche inserite precedentemente. Ogni elemento del team rivede ed analizza tutte le informazioni caricate sul sistema. Nel caso in cui gli input inseriti siano corretti, si approva l'artwork, altrimenti si procede con il rework. Tale fase risulta essere molto importante, in quanto ogni informazione inserita corrisponde ad una precisa azione e processo eseguito in

seguito. Se si forniscono degli input imprecisi o scorretti, ciò influisce sulla qualità dell'output finale e causare ritardi o rilavorazioni successive.

### 4.2.5 Final artwork release

Una volta approvate tutte le specifiche e le informazioni necessarie, esse vengono trasferite dal sistema all'agenzia grafica, un'organizzazione esterna e partner di P&G che si occupa di creare concretamente il cosiddetto "HD File", ovvero il file in alta definizione dell'artwork. Tale file in alta definizione rappresenta la forma finale del packaging prima della stampa e deve essere revisionato ancora una volta dal team interno di P&G, prima di essere inviato definitivamente allo stampatore, anch'esso esterno.

### 4.2.6 Material purchasing, costing setting and printing

Dopo aver approvato definitivamente l'artwork, parte del team che vi ha lavorato viene dismesso, in quanto non più necessario.

Il project manager organizza un nuovo meeting in cui forma sostanzialmente un nuovo team, includendo membri di team diversi, quali il Purchasing, responsabile dell'acquisto dei materiali necessari alla produzione e all'imballaggio dei prodotti finali, i Production Planner, ovvero coloro i quali che si occupano di gestire le capacità e lo scheduling della produzione all'interno degli stabilimenti produttivi, membri del Logistics & Transporation team, dediti alla pianificazione del trasporto dai Distribution Center di P&G a quelli dei vari paesi e così via.

È importante puntualizzare il fatto che questa fase di progetto non è direttamente sotto controllo dal Project Manager, in quanto la sua responsabilità è circoscritta all'arrivo dell'artwork finale allo stampatore.

Tutte le attività successive sono responsabilità dell'IOL, che diventa di fatto l'elemento di contatto fra il Project Manager e tutte le attività operazionali successive. L'IOL gestisce e monitora lo svolgimento di tutti i processi successivi, aggiornando il Project Manager settimanalmente.

Questa è dunque la fase finale, in cui il packaging viene stampato e spedito dal supplier agli stabilimenti produttivi. Qui si produce il prodotto finale, che viene imballato, trasportato fino al distribution center centrale più vicino e infine inviato ai vari DCs dei paesi che venderanno i prodotti.

Dai DC locali, il prodotto finale viene poi inviato ai vari clienti ed arriva finalmente nei punti vendita.

Il project manager dichiara quindi concluso il progetto, e si apre la fase finale, all'interno della quale si compila la documentazione necessaria, e, per la chiusura formale del progetto.

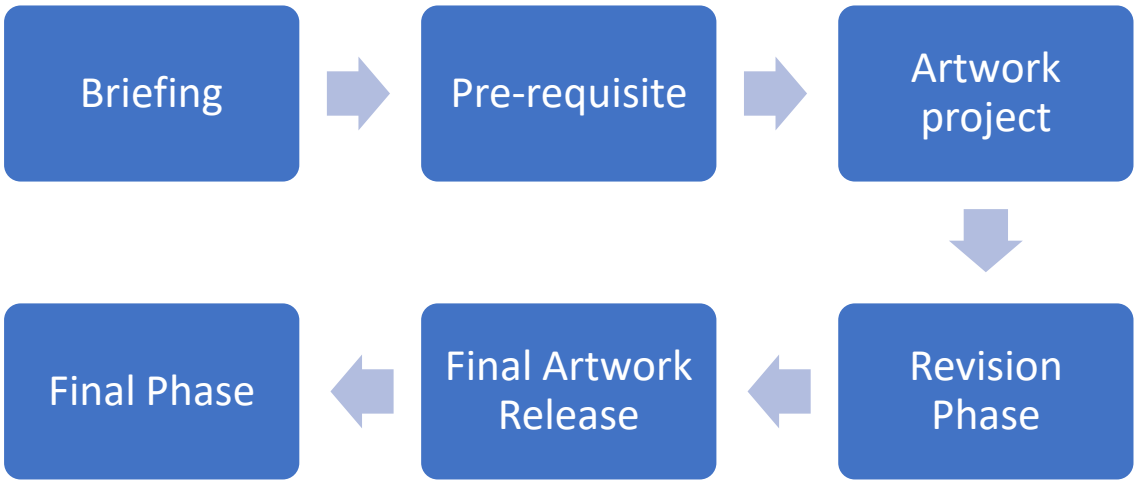


*Figura 4.1 Le fasi dei progetti Base Business*

## 4.3 Il progetto ALFA

Il progetto ALFA è il primo caso da analizzare per poter comprendere un esempio di errata o inefficiente standardizzazione dei processi.

A causa del fatto che i prodotti finali, output di questo progetto, non sono ancora interamente venduti sul mercato, non mi è possibile divulgare informazioni specifiche sui processi e, il nome stesso, è stato attribuito da me per la stesura di questa tesi. Ciononostante, questo progetto rappresenta l'esempio ideale di errata standardizzazione dei processi ed è perciò incluso in questa analisi per scopi puramente comparativi. I dati, le attività e i processi che verranno indicati qui di seguito saranno leggermente modificati per scopi di privacy aziendale, ma non incideranno minimamente sullo scopo finale di tale stesura.

ALFA è un progetto Stream 4, ovvero un'iniziativa Base Business e, in particolare, relativa al cambio di regolamentazioni legali.

### 4.3.1 Contesto e obiettivi del progetto

Il governo di un paese introduce una nuova regolamentazione su tutti i prodotti venduti. Entro 6 mesi dall'emissione della comunicazione ufficiale, tutti i prodotti presenti sul mercato devono possedere, sul fronte della confezione, ogni testo tradotto nella lingua ufficiale del paese. Questo comporta che tutte le confezioni che presentano, sul fronte, testi non in lingua di tale paese, non sono "Compliant", ovvero conformi e debbano essere ritirati dai punti vendita.

Questo comporta un grosso problema alle aziende: nella maggior parte dei casi, le informazioni legali vengono riportate e tradotte nella lingua del paese in cui viene venduto il prodotto, ma per motivi di spazio disponibile, essendo il packaging condiviso tra vari paesi, non è possibile effettuare lo stesso sulle

cosiddette “Marketing claims”, ovvero tutte quelle frasi che esaltano le qualità di un prodotto, e che genericamente vengono riprodotte solamente in inglese.

Un esempio concreto di marketing claim può essere la frase “efficace fino al 30% in più di una rasatura con rasoi tradizionali” nel caso di un prodotto di Gillette.

L’obiettivo del progetto ALFA è quindi quello di modificare tutti i packaging dei prodotti venduti nel paese per renderli conformi alla nuova legislazione.

Occorre inoltre pianificare la produzione e l’imballaggio dei prodotti con le nuove grafiche, cercando di ridurre al minimo la quantità di NPI, ovvero Non Productive Inventory, in questo caso rappresentato dalle confezioni senza traduzione, inutilizzabili dopo sei mesi dall’emissione della nuova regolamentazione.

### 4.3.2 I problemi in fase di avvio

Il primo problema e la prima complessità si sviluppa durante la fase di briefing. Il protocollo in P&G prevede che, ogni qual volta si modifichi un imballo, si esegua una revisione di ogni singola informazione presente sul packaging, per tutti i paesi in cui tale prodotto viene venduto.

La motivazione di tale procedura risiede nel fatto che un prodotto viene toccato da un’iniziativa all’incirca ogni 3 anni: si deve infatti prendere in considerazione che, un determinato prodotto, viene sviluppato da un progetto, viene lanciato sul mercato e la sua vita utile dura fino a quando non viene sostituito con una versione migliorata (in termini di tecnologia o packaging).

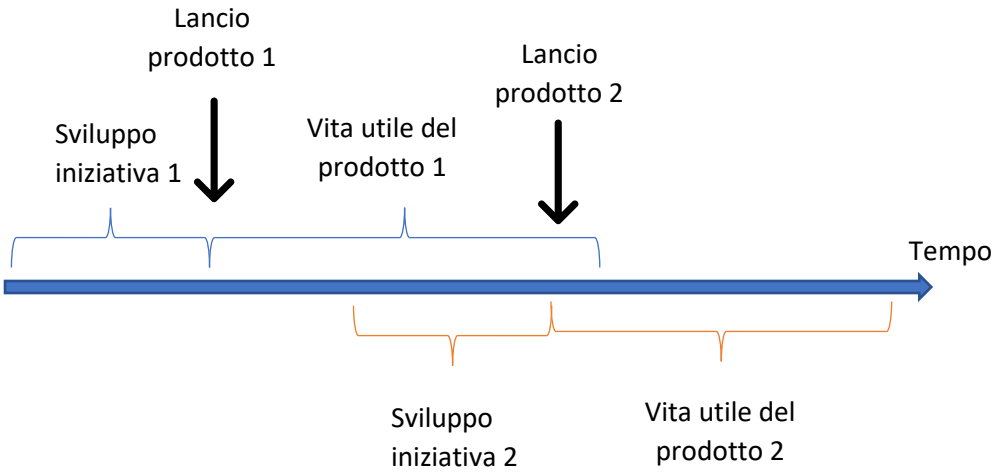


*Figura 4.2 La vita di un prodotto Gillette*

In questo lasso di tempo, molte delle informazioni legali possono mutare o aggiungersi, pertanto si tende a rieffettuare interamente ogni passo dello sviluppo delle informazioni da inserire in packaging, in modo tale da evitare di lanciare su un mercato un prodotto non compliant.

Tale procedura, ovvero la revisione di ogni testo presente sull'artwork, viene appunto rieffettuata anche per il progetto Alfa, nonostante però si stiano modificando dei packaging lanciati sul mercato appena cinque mesi prima, e che quindi presentino informazioni marketing e legali assolutamente aggiornate.

La mancanza di un'alternativa al complesso processo attuale, comporta una mole di lavoro non necessaria, caratterizzata dalla revisione di tutte le linee guida e delle informazioni necessarie sui packaging per i determinati paesi in cui viene venduto il prodotto e la loro successiva traduzione in lingua.

Ovviamente tale procedura dispendiosa di tempo e di risorse, si risolve con una serie di informazioni esattamente identiche a quelle già contenute sui packaging attuali.

### 4.3.3 I problemi in fase pre-requisite

Come indicato in precedenza, la fase di pre-requisite è senza dubbio la più importante in assoluto all'interno dello sviluppo dei progetti di Procter & Gamble. Tale fase, che corrisponde all'attività di pianificazione, definisce lo scope del progetto e definisce sostanzialmente tutti gli input necessari per il Kick Off, ovvero l'inizio della fase esecutiva.

La procedura di P&G prevede che si controlli che il design dei packaging sia pronto, che i disegni tecnici degli artwork siano approvati e si compila la Sku List, che, come definito in precedenza, rappresenta sostanzialmente la carta d'identità di ogni singola SKU, ovvero ogni prodotto venduto sul mercato.

Il progetto ALFA sostanzialmente non va a modificare minimamente nessuna informazione presente all'interno della Sku List, in quanto l'unico aspetto nel packaging che effettivamente cambia rispetto a quello precedente, è la traduzione nella lingua locale dei testi marketing sul fronte del packaging.

Nonostante tale situazione, ogni singola informazione viene nuovamente verificata e inserita correttamente all'interno della Sku List, creando nuovamente una situazione di frustrazione all'interno del team, costretto ad eseguire delle attività che non portano il benchè minimo valore aggiunto nello sviluppo del progetto.

In tale fase inoltre vengono assegnati al progetto ALFA i vari membri delle diverse funzioni: Initiative Operational Leader, Artwork Planner, Material Packaging Development, Technical Readiness Leader, Central Artwork Copy Expert, Market Copy Expert e Global Product Stewardship.

Nel progetto ALFA però non vengono bene definite in fase di pianificazione i compiti ed i ruoli, creando una sovrapposizione di responsabilità all'interno dello stesso team.

Si assegnano inoltre le scadenze necessarie per portare a termine ogni fase del progetto, ma non viene sviluppata una vera e propria schedulazione delle attività, con vincoli, precedenze o particolari requisiti, in quanto non si può applicare quella utilizzata per le normali Iniziative.

### 4.3.4 I problemi in fase di Artwork phase

L'Artwork phase rappresenta l'insieme delle attività di esecuzione di un progetto Base Business. Come indicato in precedenza, lo scopo di questa fase è quella di inserire a sistema tutte le informazioni necessarie allo sviluppo dell'artwork, che serviranno, all'agenzia grafica per creare il file HD del packaging, e allo stampatore per settare i colori, i macchinari e le modalità di stampa dell'imballo finale.

Il problema durante la fase Artwork nel progetto ALFA sorge a causa di una inappropriata e inefficiente schedulazione delle attività in fase di pianificazione. Ogni componente del team inserisce una determinata quantità di informazioni a sistema e, tale specifica, rappresenta l'input per le attività successive.

Non essendovi un'appropriata suddivisione temporale e di responsabilità, si verifica all'interno dello svolgimento del progetto ALFA, una situazione all'interno del quale le informazioni sull'artwork inserite a sistema da parte del team, non vengono integrate fra di loro, con una conseguente discrepanza di specifiche e continui ritardi per sistemare e correggere output generati da input scorretti.

Inoltre, come indicato in precedenza, nonostante le grafiche, il design e tutte le informazioni regolamentari siano sostanzialmente recenti, in quanto si parla di packaging sviluppati appena sei mesi prima, il processo prevede il re-inserimento di tutte le specifiche a sistema, che generano un output

sostanzialmente identico a quello pre-esistente: è infatti improbabile che elementi di design, di grafica o strutturali, quali il disegno tecnico dell'artwork o la tecnica di stampa, vengano modificate in un lasso di tempo così breve, in quanto processi che genericamente impiegano molto più tempo.

### 4.3.5 I problemi in Revision Phase e Final artwork release

Durante lo svolgimento del progetto ALFA, tutte le informazioni inserite a sistema vengono riviste ed approvate. Sostanzialmente, ogni membro del team, approva le specifiche definite in fase di esecuzione e in più, per ogni paese in cui verrà venduto il prodotto con tale artwork, vi è un approvatore specifico che verifica che le traduzioni e le regolamentazioni di mercato vengano rispettate correttamente. Tale processo può richiedere parecchi giorni, in quanto procedimento dispendioso, soprattutto per artwork che presentano molte lingue diverse su di essi.

Il paradosso si verifica quando si indicano come approvatori tutti i Market Approver presenti sull'artwork, nonostante, come specificato in precedenza, non vi sia stata alcuna modifica di testo sul packaging (in quanto ricordiamo che lo scopo finale di tale progetto è quello di inserire la traduzione in lingua di alcuni testi sul fronte del packaging). La presenza di molti approvatori e un gran numero di artwork contenuti nel progetto, dilata enormemente il lead time della fase di approvazione.

Infine, occorre inoltre sottolineare il fatto che l'agenzia grafica, con questo processo articolato, deve ricreare da zero il file HD da inviare agli stampatori, creando ulteriori ritardi al progetto.

### 4.3.6 Le inefficienze della fase di chiusura

Per quanto riguarda le fasi di Material Purchasing, Cost Setting e Printing, il progetto ALFA segue la normale procedura standard e non vi sono particolari inefficienze, in quanto riguarda una serie di attività che devono essere effettuate indipendentemente dal tipo di progetto e che appunto non sono influenzate dagli obiettivi.

La mancanza principale che avviene durante la fase di chiusura del progetto ALFA è che, durante la compilazione della documentazione necessaria, non viene effettuata la revisione di progetto, in quanto non prevista per i progetti base business. Questa revisione è fondamentale in quanto vengono analizzate, insieme al team, le attività svolte durante i processi, e si analizzano eventuali mancanze, inefficienze e "Lessons Learned", ovvero le opportunità di miglioramento individuate ed apprese durante lo svolgimento del progetto.

### 4.3.7 Identificazione dei problemi e opportunità di miglioramento

All'interno del team di Project Management improvement, ci si è occupati di identificare e documentare le inefficienze e i problemi riscontrati durante lo svolgimento dei progetti base business, per poi formulare delle ipotesi di miglioramenti e, successivamente, applicare in maniera concreta tali proposte, per poi comparare i risultati in termine di tempistiche, efficienza dei processi e soddisfazione generale del team.

Il progetto a me assegnato è stato ALFA, in cui ho avuto modo di affiancare e supportare il project manager e di documentare ogni step del processo, per individuare eventuali inefficienze e opportunità di miglioramento.

I risultati della mia analisi hanno riscontrato le varie problematiche, che possono essere riassunte e raggruppate in 3 macro-aree:

- **Errata e inefficiente standardizzazione del progetto:** uno degli errori maggiori che si tende a commettere quando si impostano e gestiscono i progetti risulta essere quello di considerare tali progetti tutti uguali e quindi approcciare le attività nella stessa maniera. Ogni progetto presenta degli obiettivi e una struttura fondamentalmente diversa, e questo si deve tradurre in una diversa esecuzione delle attività. Il progetto ALFA e, più in generale, le Iniziative Base Business sono costituito da un contesto strutturale sostanzialmente diverso dalle iniziative Stream 3, 2 e 1, e pertanto necessitano di un approccio differente.

  L'errore compiuto con progetto ALFA è stato quello di impostare la sequenza e la natura dei processi in maniera standardizzata alle normali iniziative, e questo ha creato una eccessiva complessità e inefficienza durante l'esecuzione del progetto.

  A causa della diversa natura del progetto, si sarebbe dovuto valutare in fase di avvio di progetto, un diverso approccio e una diversa struttura rispetto alle Iniziative ed impostare tutto il lavoro in funzione delle caratteristiche de progetti Base Business.

  Un esempio concreto è rappresentato dal fatto che si è seguita la procedura standard anche per packaging modificati solamente sei mesi fa, ripetendo tutte le attività previste dal protocollo di P&G, nonostante tali attività siano risultati superflue e evitabili.

  Una possibile soluzione è rappresentata dalla rivisitazione, in fase di avvio, dell'approccio da effettuare, in base all'obiettivo di progetto e alla tipologia delle attività da effettuare.

- **Mancata standardizzazione dei processi:** è innegabile che durante lo svolgimento del progetto ALFA, vi siano riscontrate alcune lacune dal punto di vista di standardizzazione dei processi in sè.

  Se da un lato ci si è eseguito il progetto seguendo gli standard nel complesso, non vi è stato alcun focus particolare nello standardizzare quei processi fondamentalmente comuni a tutti i progetti.

  Un esempio concreto è mostrato durante la fase di pianificazione: nel progetto ALFA non vi è stata una chiara e definita suddivisioni dei compiti, non è stata creata una Work Breakdown Structure e ciò ha comportato una non definita suddivisione dei ruoli e delle responsabilità. Inoltre, durante la pianificazione, non è stata compilata ed individuata una opportuna schedulazione delle attività, ad esempio attraverso un Critical Path Schedule, o CPS, che ha portato un inefficiente gestione dei processi.

  Un approccio auspicabile è rappresentato dall'applicare questi elementi fondamentali di gestione dei progetti, in modo da standardizzare tutti quei processi comuni ad ogni progetto ed incrementare l'efficienza e la produttività all'interno del team.

- **Eccessiva complessità dei processi:** come indicato in precedenza le iniziative Base Business sono caratterizzate da uno scope di progetto piuttosto semplice, se comparato con le Iniziative di stream 3,2 e 1.

  Mentre per quest'ultime i processi devono seguire un preciso e dettagliato schema di attività, a cause della grande complessità dei progetti e degli obiettivi da raggiungere, le Iniziative Base Business possono essere affrontate in maniera decisamente più flessibile, a causa dei minori vincoli da rispettare, sia dal punto di vista delle tempistiche, sia di processo, che di risorse impiegate.

La via da percorrere per migliorare tali progetti è rappresentata da una ristrutturazione e semplificazione dei processi, in modo da velocizzare i tempi e facilitare lo svolgimento delle attività.

# 5 Applicazione di processi standard e semplificati: il Progetto BETA

Il progetto BETA rappresenta l'esempio concreto di come un efficace standardizzazione dei processi, una semplificazione delle attività ed un'adeguata pianificazione rappresentino per i Project manager degli utilissimi strumenti di ottimizzazione e implementazione della gestione dei progetti.

Attraverso l'analisi delle problematiche riscontrate nei progetti precedenti e, in particolar modo il progetto ALFA, si è sviluppato un preciso piano di Project Management che ha portato ad un'ottimizzazione complessiva nella gestione dei progetti Base Business sia dal punto di vista della durata del progetto, sia dal punto di vista dell'efficienza delle attività svolte, e tale approccio ha portato una significativa diminuzione delle risorse impiegate per portare a termine il progetto ed una maggiore soddisfazione da parte del team.

La scelta del progetto BETA come messa in atto delle strategie migliorative di gestione del progetto risiede sostanzialmente nella similarità degli obiettivi e della struttura del progetto stesso con ALFA, che ha permesso di valutare in maniera oggettiva l'effettiva efficacia delle soluzioni proposte. Come elementi di valutazione per il successo di tali implementazioni si sono prese in considerazione:

- Durata complessiva del progetto BETA rispetto ad ALFA,
- Riduzione della complessità, intesa sia come numero di attività necessarie per completare il progetto sia come difficoltà incontrate dal team durante lo svolgimento delle stesse,
- Riduzione delle risorse impiegate (in termine di costi, tempo, e umane)
- Miglioramento generale della qualità degli output.

## 5.1 Contesto e obiettivi del progetto

Un'entità legale è qualsiasi attività commerciale, ente governativo, reparto, organismo senza scopo di lucro, che ha valenza giuridica e ha titolo a sottoscrivere accordi o contratti. P&G nei vari paesi presenta diverse entità legali per cause più disparate, che vanno dalla tassazione del paese stesso o dalla legislazione richiesta.

L'indirizzo dell'entità legale di P&G in un determinato paese cambia e tale informazione, per quella nazione, rappresenta un requisito obbligatorio per la commercializzazione dei prodotti e deve essere obbligatoriamente inserita sul packaging. L'azienda ha pertanto 4 mesi di tempo per aggiornare tutti gli imballi dei prodotti modificando l'indirizzo dell'entità legale su di essi.

Lo scopo del progetto è quindi quello di individuare quali prodotti sono attualmente venduti sul mercato di tale paese e modificare tutti gli imballi, cambiando l'indirizzo dell'entità legale su di essi.

Si tratta di un progetto Base Business, in cui occorre appunto modificare un elemento non di design o grafico presente sul packaging, che però presenta alcune insidie, come ad esempio una scadenza di progetto relativamente breve, cioè di quattro mesi, il gran numero di imballi da cambiare, essendo presente in quel paese un largo portfolio di prodotti.

## 5.2 Approccio personalizzato al progetto

Il primo punto discusso in fase di avvio di progetto riguarda l'approccio da adottare per affrontare tale progetto. Il protocollo di P&G, così come per il progetto ALFA, prevede che, per ogni modifica al packaging, si debba effettuare

la rilavorazione intera delle informazioni contenute su di esso, in quanto vi possono essere state delle modifiche regolamentari tra un'Iniziativa e l'altra. Come visto in precedenza col progetto ALFA però questo approccio non è funzionale se si vanno a modificare degli imballi lanciati sul mercato in tempi relativamente recenti.

Per decidere con quale approccio affrontare il progetto, il primo standard introdotto è il Critical Conversation Meeting. Mentre inizialmente, per le iniziative Base Business, la fase di briefing era sostanzialmente una conversazione univoca, in cui il Global Initiative Leader forniva le specifiche e condivideva le informazioni necessarie per avviare il progetto, con l'attuazione del Critical Conversation Meeting si discutono, con la partecipazione del project manager e del team multifunzionale, le possibili implicazioni del procede con un approccio rispetto che ad un altro, e si valutano quale sia il miglior modo per affrontare un progetto. Inoltre, si annotano tutte le decisioni prese e le motivazioni che hanno portato il team a scegliere un approccio rispetto ad un altro: tali informazioni vengono documentate dal project manager e forniscono spunto di riflessione, di analisi e di guida per i progetti successivi.

Durante il Critical Conversation meeting per il progetto BETA si è deciso, prima di iniziare le fasi di esecuzione del progetto, di verificare quando gli imballi di tutti i prodotti sono stati messi in commercio e di stabilire che, per tutti i packaging immessi nel mercato da meno di 12 mesi, non si proceda con l'intero Artwork Process, bensì con una versione ridotta e rivisitata.

Ciò è dovuto al fatto che i prodotti con meno di 12 mesi di vita utile sul mercato, non rappresentano un rischio dal punto di vista regolamentale, in quanto è altamente improbabile che le informazioni legali o marketing varino in un lasso di tempo così ristretto.

Si stabilisce quindi di procedere con un nuovo processo, chiamato BCP, il cui scopo è quello di, anziché inserire tutte le informazioni marketing e legali contenute sul packaging ex novo, si prenda l'imballo attuale così com'è venduto sul mercato e si vadano a modificare solamente le informazioni necessarie per raggiungere l'obiettivo del progetto.

Questo procedimento, effettuabile solamente per iniziative Base Business che toccano packaging lanciati sul mercato solamente da 12 mesi, presenta dei vantaggi notevoli dal punto di vista temporale ma anche finanziarie e di qualità. Durante l'inserimento di tutte le specifiche e le informazioni sul packaging, anziché ricreare tutto da capo, si può inserire semplicemente un "Copia da referenza" che permette di mantenere tutte le informazioni come il packaging attuale. Successivamente, prima di inviare le informazioni all'agenzia grafica per lo sviluppo dell'artwork, si indicano quali informazioni sull'imballo di necessità cambiare. I tempi vengono ridotti inoltre anche dall'agenzia grafica, che non deve ricreare il file in HD da inviare allo stampatore da zero, ma può prendere quello già creato in precedenza, per l'artwork attuale, e modificare solamente le informazioni necessarie.

Tale soluzione ovviamente può essere effettuata solamente per Iniziative Base Business di bassa complessità, in quanto i rischi di immettere sul mercato un prodotto con informazioni sbagliate o obsolete sono minime.

Si osservi, qui di seguito, alcuni esempi concreti dei benefici e dei risultati ottenuti nell'adottare il BCP process rispetto al processo standard, in termini di semplificazione dei processi e di diminuzione del Lead Time Totale di progetto.

- Numero di processi: la mole di attività da svolgere nel progetto BETA rispetto ad ALFA è diminuita di circa 30% con una riduzione di 34 attività non strettamente necessarie, legate al design, al posizionamento degli elementi sul packaging (nel processo BCP si prendere come riferimento il

packaging attuale e quindi tali azioni non sono necessarie) e soprattutto relative all'inserimento e al controllo delle specifiche tecniche a sistema, avendo la possibilità di copiare interamente le informazioni del codice preso come riferimento. Se ad esempio in ALFA si inserivano a sistema le informazioni relative al disegno tecnico, al codice a barre, al pantone dei colori utilizzati e così via, nel progetto BETA, con l'approccio BCP, tutte queste informazioni vengono copiate in automatico in quanto esattamente identiche al packaging attuale.

- Lead time totale: a causa delle azioni migliorative intraprese nel progetto BETA, il lead time totale di progetto subisce una variazione di circa il 20%, con una riduzione di 28 giorni. Tale riduzione è giustificata senza dubbio dalla riduzione del numero delle attività (circa 19 dei 28 totali), ma non bisogna trascurare tutto quel tempo che durante ALFA viene speso per chiarire eventuali dubbi, ruoli o responsabilità, a causa dell'inefficiente definizione dei processi in fase di pianificazione. In BETA, a causa dello sviluppo di una WBS e di una pianificazione ben strutturata, si guadagnano circa 3-4 giorni che sarebbero altrimenti spesi nello scrivere, e rispondere ad eventuali e-mail, oppure a partecipare a dei meeting esplicativi.

  Si consideri inoltre che ulteriori 5-6 giorni vengono guadagnati in BETA a causa del focus particolare ottenuto tramite lo sviluppo di un'adeguata CPS, che permette al Project Manager di conoscere in tempo reale quali attività necessitano un controllo più stretto. Ad esempio, la fase di creazione della bozza di artwork risulta essere la più delicata, in quanto numerose attività dipendono dal completamento di essa. Mentre in Alfa essa viene trattata come una attività qualunque, in Beta il project manager monitora periodicamente il procedere dell'attività in modo da intervenire

ogni qualvolta sorga un problema o un rallentamento, fornendo supporto all'esecutore di tale attività, arrivando a diminuire il lead time di tale fase, rispetto ad Alfa, di 5 giorni.

## 5.3 Ottimizzazione della fase pre-requisite

Durante lo svolgimento del progetto ALFA si evidenzia una importante mancanza di standardizzazione dei processi in fase di pianificazione. I ruoli e le responsabilità all'interno del team, solitamente ben chiari e definiti durante le normali iniziative, vengono stravolti durante le esecuzioni di progetti base business, in quanto la natura del progetto stesso differisce in maniera significativa rispetto ai progetti di stream maggiore. Inoltre, occorre sottolineare il fatto che non vi è una vera e propria schedulazione delle attività, o, quando viene adottato, il Critical Path Schedule non risulta essere efficiente, in quanto rappresenta attività, vincoli e legami che non rispecchiano i processi caratteristici delle attività base business.

Il primo passo verso il miglioramento e l'implementazione di un approccio di project management più efficace è stato quindi quello di suddividere il lavoro di un progetto in pacchetti di lavoro, facilmente controllabili, e attribuire, per ognuno di essi, un determinato membro del team responsabile.

Successivamente, in modo tale da controllare al meglio vincoli, legami e schedulazione delle attività, si è proceduto a creare un'appropriata CPS.

### 5.3.1 WBS

Al fine di gestire in maniera appropriata un progetto, esso deve essere analizzato in tutte le singole fasi. I progetti, soprattutto quelli più complessi, prevedono lo svolgimento di numerose attività che, senza un'adeguata pianificazione, sarebbero di difficile controllo.

In modo tale da rendere più chiare e definite le fasi di un progetto, un approccio standard da utilizzare è quello di creare la Work Breakdown Structure, o WBS, uno strumento utilizzato per la scomposizione di un progetto in pacchetti elementari di lavoro.

Con l'aiuto della WBS quindi il progetto viene scomposto in maniera gerarchica in sottogruppi, con grado di dettaglio sempre maggiore, seguendo un approccio Top-Down.

Genericamente non vi è un numero esattamente definito di livelli, la scomposizione dipende direttamente dalla complessità del progetto e termina nel momento in cui l'ultimo livello della gerarchia è in grado di:

- Descrivere univocamente il singolo lavoro o attività da svolgere;
- Permettere l'attribuzione della responsabilità esecutiva.

Formulare una efficiente WBS e di condividerla col team in fase di pianificazione comporta una serie di vantaggi:

- Individuare i ruoli e la responsabilità per ogni fase del progetto;
- Descrivere ogni attività da eseguire in maniera chiara e comprensibile;
- Attribuire ogni compito ad una persona specifica, evitando ogni duplicazione o sovrapposizione dell'esecuzione delle attività;
- Agevolare la comunicazione tra i diversi stakeholder coinvolti nel progetto;

- Migliorare la comprensione del progetto a tutti i soggetti coinvolti.

Nell'esempio qui sotto, si può notare una porzione di WBS, rivisitata, per il progetto BETA (la versione integrale non viene riportata per motivi di spazio e privacy aziendale). Si può notare come l'intero progetto BETA sia stato diviso in sottogruppi di attività, in modo da facilitare la condivisione con i diversi stakeholder e descrivere il processo in maniera chiara e comprensibile, in modo da evitare ogni duplicazione e sovrapposizione nelle responsabilità.

Attraverso la suddivisione univoca dei lavori da svolgere, si è stati in grado di individuare ed analizzare le singole attività, con un grado di dettaglio sempre maggiore.

Questa suddivisione ha comportato numerosi benefici, non solo dal punto di vista della comprensione da parte del team di tutte le attività da svolgere, ma rappresenta la base di come tutte le ottimizzazioni successive siano state eseguite, a partire dallo sviluppo del CPS fino all'analisi dei rischi e delle proposte di semplificazione dei processi.

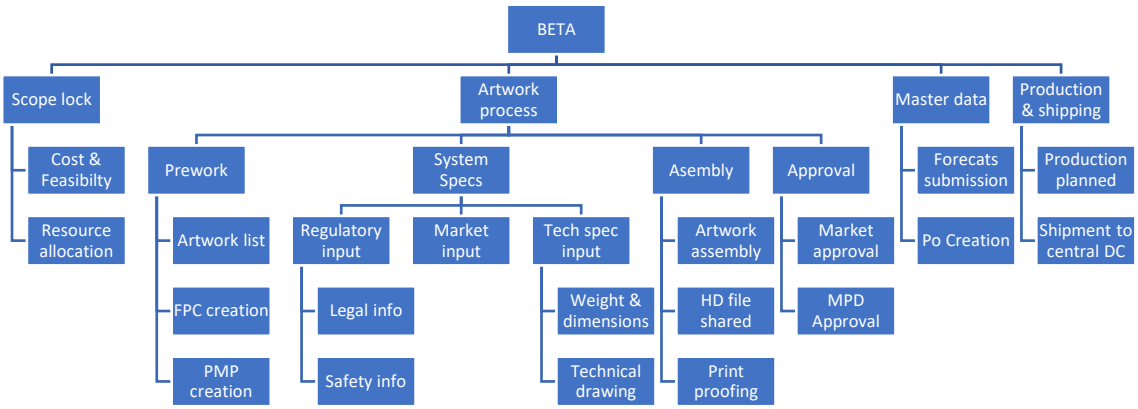


*Figura 5.1 Un estratto della WBS per il progetto BETA*

### 5.3.2 CPM e CPS

Ogni progetto può includere un gran numero di attività che, essendo legate tra di loro tramite vincoli di dipendenza, possono formale un reticolo piuttosto complesso da monitorare e gestire.

Il metodo del percorso critico, o CPM, è una sequenza di attività programmate che determina la durata del progetto. Il CPM rappresenta in pratica la sequenza di attività più lunga in un progetto che deve essere completata in tempo affinché il progetto non risulti essere in ritardo e che quindi rispetti le scadenze prestabilita. Ogni ritardo in una qualsiasi delle attività del percorso critico provoca automaticamente un ritardo nell'intero progetto.

Il metodo del percorso critico è quindi un metodo di gestione dettagliato del progetto, che ha come fine quello di identificare le attività critiche.

I vantaggi del metodo del percorso critico sono molteplici:

- **Identificazione delle attività più importanti:** il CPM permette di individuare quali attività occorre monitorare e gestire più da vicino e quindi di focalizzarsi con maggior misura in alcuni processi chiave;
- **Riduzione dei tempi di completamento:** se, successivamente alla definizione e all'analisi dei tempi di completamento, si rende necessario l'anticipare la consegna di un progetto, il CPM permette di individuare chiaramente su quali attività concentrarsi per raggiungere tale obiettivo
- **Confronto tra tempistiche programmate e attuali:** il percorso critico permette di mettere a confronto i progressi effettuati e con quelli programmati in tempo reale. In questo modo, il project manager è in grado di identificare le attività già completate e stimare la durata di quelle in corso e di qualsiasi modifica successiva. Di conseguenza, la pianificazione è sempre aggiornata e flessibile ai vari eventuali cambiamenti.

Il metodo del percorso critico viene utilizzato per sviluppare il CPS, o Crithical Path Schedule. Esso costituisce la rappresentazione grafica o in sequenza, di tutte le attività del progetto, con le relative durate e il membro del team responsabile delle stesse.

Il CPS rappresenta un elemento fondamentale all'interno del Project Management in P&G, in quanto definisce una stima della durata complessiva del progetto e viene utilizzata come input fondamentale per prendere decisioni dal punto di vista logistico, della supply chain, finanziario e così via.

Al fine di creare un'appropriata CPS, le attività fondamentali da svolgere sono le seguenti:

- Definizione delle attività: ogni attività necessaria al progetto deve essere identificata, idealmente utilizzando la WBS. Tale elenco però dovrebbe includere solamente le attività principali, in quanto se si introduce un'analisi eccessivamente dettagliata, l'analisi del percorso critico diventa troppo complessa da gestire e mantenere.
- Impostazione delle dipendenze e della sequenza delle attività: un elemento chiave da considerare nella gestione dei progetti è rappresentata dal fatto che alcune attività, prima di essere cominciate, dipendono dall'esecuzione di quelle precedenti e sono influenzate dal comportamento delle altre.

  Per identificare correttamente le attività e le dipendenze, occorre porsi prevalentemente tre domande:

  - Quali attività è necessario svolgere prima di quella considerata?
  - Quali attività possono essere svolte contemporaneamente a quella considerata?
  - Quali attività devono essere completate in maniera successiva a quella considerata?

- Stima dei tempi necessari per il completamento delle attività: prendendo come input la propria esperienza o quelli degli altri membri del team, il carico di lavoro attuale ed altri ed eventuali aspetti, si procede con la stima del tempo necessario per il completamento di ciascuna attività.
- Identificazione del percorso critico: si definiscono quali attività sono fondamentali affinchè il progetto venga consegnato secondo i tempi previsti.

Come affermato in precedenza, in P&G per la gestione delle Initiatives il CPS rappresenta uno strumento fondamentale. Esso però non viene sfruttato efficacemente per i progetti Base Business, in quanto la successione delle attività e la durata delle stesse risulta essere completamente irrealistica, a causa della diversa natura dei progetti.

L'errato utilizzo della CPS nel progetto ALFA ha portato una situazione in cui il controllo dello status del progetto risultava difficoltoso e inefficace, in quanto sia le dipendenze tra le attività sia le tempistiche non sono state scelte in maniera appropriata.

L'implementazione e il miglioramento avvenuto durante lo svolgimento del progetto BETA consistono in una completa rivisitazione delle attività necessarie al completamento del progetto, attraverso lo sviluppo della WBS e, conseguentemente, una rielaborazione del CPS, in particolar modo relativa ai vincoli tra le attività, al loro numero e alla durata per il completamento di ciascuna di esse.

Dopo aver scomposto il progetto in diversi pacchetti di lavoro, attraverso l'utilizzo della WBS, si è analizzato, per ognuno di essi, quali sono le attività che è necessario completare precedentemente, quali vincoli di dipendenza esistono tra di esse e come, la durata di tali processi, influenza il progetto.

È possibile visualizzare il risultato di tale processo nell' immagine successiva, che rappresenta, in maniera semplificata, lo scheduling delle attività necessarie, con relativi ruoli e tempistiche, per lo svolgimento del progetto BETA.

| Phase | Task | Who | LT | Start date | End Date |
|---|---|---|---|---|---|
| | **PROJECT BETA** | **IL** | **196** | **01/04/2019** | **14/10/2019** |
| Pre-requesite | **PC Signed (scope locked)** | **IL** | 0 | 01/04/2019 | 22/04/2019 |
| | RDT/global design ready | DDS | 2 | 01/04/2019 | 03/04/2019 |
| | Formula Frozen | R&D | 4 | 03/04/2019 | 09/04/2019 |
| | Technical Drawing approved | MPD | 3 | 09/04/2019 | 12/04/2019 |
| | ECAP/GCAP locked | C-ACE | 1 | 12/04/2019 | 15/04/2019 |
| | final SKU list (post PC) | IOL/IL/TRL | 2 | 15/04/2019 | 17/04/2019 |
| | RIS validated and in copy tool | GPS | 2 | 17/04/2019 | 19/04/2019 |
| | AFPP creation | IL | 1 | 19/04/2019 | 22/04/2019 |
| | **Artwork Input Sheet created** | **IOL/IL/TRL** | 2 | **22/04/2019** | **24/04/2019** |
| Prework | **Artwork Alignment Meeting** | **AWP** | **0** | **24/04/2019** | **24/04/2019** |
| | Create Artwork Project | AWP | 1 | 24/04/2019 | 25/04/2019 |
| | **Project prework phase** | | **24** | **24/04/2019** | **27/05/2019** |
| | FPC created | IOL | 2 | 24/04/2019 | 26/04/2019 |
| | AFPP finalized\ | IL | 2 | 26/04/2019 | 30/04/2019 |
| | PMP created | MPD | 5 | 30/04/2019 | 07/05/2019 |
| | Associate FPC to PMP | MPD | 5 | 07/05/2019 | 14/05/2019 |
| | Draft POA creation | C-ACE | 7 | 24/04/2019 | 03/05/2019 |
| | RIS extract uploaded | STT | 10 | 03/05/2019 | 17/05/2019 |
| | Promote POA to preliminary state | C-ACE | 5 | 17/05/2019 | 24/05/2019 |
| | POA list communicated to AWP | C-ACE | 1 | 24/05/2019 | 27/05/2019 |
| Artwork process | PMP assigned to POA | AWP | 2 | 27/05/2019 | 29/05/2019 |
| | Artwork Project activation | AWP | 1 | 29/05/2019 | 30/05/2019 |
| | confirm Packaging Material Data | MPD | 3 | 30/05/2019 | 04/06/2019 |
| | Reference PMP provided | MPD | 1 | 04/06/2019 | 05/06/2019 |
| | Tech Spec - Sales Codes to POA | IOL | 1 | 30/05/2019 | 31/05/2019 |
| | Assign authors and approvers | AWP | 2 | 30/05/2019 | 03/06/2019 |
| | Master Copy A&A | C-ACE | 2 | 03/06/2019 | 05/06/2019 |
| | Local Copy A&A | M-ACE | 10 | 05/06/2019 | 19/06/2019 |
| | CIC approval status verification | AWP | 0 | 05/06/2019 | 05/06/2019 |
| | Send POA to BVE | AWP | 1 | 19/06/2019 | 20/06/2019 |
| | FA Assembly | BVE | 5 | 19/06/2019 | 26/06/2019 |
| | FA Approval | MFT | 5 | 26/06/2019 | 03/07/2019 |
| | buffer for rework | AWP | 10 | 03/07/2019 | 17/07/2019 |
| | Color Sep | BVE | 2 | 17/07/2019 | 19/07/2019 |
| | FA release | BVE | 0 | 19/07/2019 | 19/07/2019 |
| Final fase | Master Data | IOL/DRP | 31 | 19/07/2019 | 02/09/2019 |
| | Production | PLANT | 5 | 02/09/2019 | 09/09/2019 |
| | Shipping | T&W | 5 | 09/09/2019 | 16/09/2019 |
| | Shipments to DC close Europe | T&W | 5 | 16/09/2019 | 23/09/2019 |
| | SOG - SOS | T&W | 15 | 23/09/2019 | 14/10/2019 |
| | SOS | T&W | 0 | 14/10/2019 | 14/10/2019 |

*Figura 5.2 un estratto del CPS di BETA*

Come si può notare, tale suddivisione delle attività permette di verificare in tempo reale lo stato attuale di un progetto.

Ad ogni attività, in fase di pianificazione, viene assegnato una persona responsabile per il completamento di tale task (individuata attraverso la WBS) ed una durata, in giorni, necessaria allo svolgimento di tale compito. In questo modo è possibile immediatamente valutare su quali attività concentrarsi maggiormente, avere una visione complessiva sulla durata del progetto e prevedere il suo comportamento in caso di ritardi o di ostacoli.

Per sviluppare WBS e CPS del progetto BETA, si è partiti dalle attività svolte durante il progetto ALFA. Ogni processo è stato monitorato dal team di ottimizzazione del Project Management, riportando la durata, in giorni, di ogni attività svolta dal team, la persona o la funzione aziendale responsabile di portare a termine tale compito, individuando possibili azioni migliorative per accorciare i tempi di completamento. Tali azioni migliorative sono state applicate successivamente in BETA e nei progetti successivi, accorciando significativamente il CPS dei progetti.

Un esempio concreto è rappresentato dalla fase di creazione e associazione del PMP all'FPC. Il Finished Product Code, o FPC, è, come indicato in precedenza, il codice univoco identificativo che viene associato ad ogni SKU. Il Product Material Part, o PMP, rappresenta invece un codice che viene assegnato ai vari imballi contenuti in ogni SKU, come ad esempio le etichette che contengono le informazioni di trasporto poste sui pallet, la cassa americana che contiene più prodotti, fino ad arrivare all'involucro che contiene il prodotto singolo. Nel Bill Of Materials quindi, ad ogni FPC, vengono associati vari PMP, necessari per comporre, movimentare e spedire il prodotto finale.

La fase di creazione e di associazione del PMP all'FPC nel progetto ALFA viene considerata come unica, a cui veniva assegnato un lead time standard di 12 giorni

per completare tale attività. Completato questo processo, comincia la fase successiva.

Si è però osservato come, quando MPD, la funzione del team dedita a tale fase, crea il PMP, prima di poterlo associare all'FPC, deve attendere l'approvazione da parte dell'impianto produttivo, che dura, in media, 2 giorni. Pertanto, in BETA, anziché considerare questa fase come unica, si è deciso di suddividerla in due sottofasi da 5 giorni l'una: in questo modo, MPD dedica quei giorni di attesa al settare le impostazioni sul sistema, creando una riduzione totale del CPS di ben due giorni.

I progetti base business sono caratterizzati da molte fasi in cui si attendono approvazioni da parte di elementi terzi: applicando questo principio di scomposizione delle attività ad altri processi, si è riuscito, col progetto Beta, a ridurre il CPS totale di circa 8 giorni

### 5.3.3 RISK Assesment Checklist

Un altro aspetto da considerare durante la pianificazione di un progetto è senza dubbio l'analisi del rischio, ovvero il processo di identificazione, analisi e risposta a qualunque rischio che si presenti durante lo svolgimento di un progetto.

Il rischio è un qualsiasi aspetto che possa influenzare in maniera diretta o indiretta le tempistiche, le prestazioni o il budget del progetto.

Il project management si occupa anche di definire ed analizzare i rischi che si celano dietro lo svolgimento di un progetto, prevedere possibili ostacoli e anticipare possibili soluzioni per tali eventi.

L'analisi del rischio è quindi un aspetto intrinseco alla pianificazione del progetto: essa non deve solamente corrispondere ad un'azione in risposta ad un problema, ma deve essere inclusa nel processo di pianificazione del progetto.

Durante la pianificazione e lo svolgimento dei progetti base business, il rischio non viene preso adeguatamente in considerazione e ciò può influire, a seconda della natura del progetto, in maniera più o meno accentuata.

In particolar modo, durante la pianificazione del progetto ALFA, non è stato eseguito alcun risk assistenti, e ciò ha comportato, in seguito, numerosi ritardi dovuto a problematiche sorte.

Per ovviare a questo problema, si è lavorato nell'introdurre una procedura standard di analisi e definizione del rischio, rappresentata dalla risk checklist, uno strumento atto ad individuare, in maniera preventiva, eventuali rischi, ed individuare appropriate contromisure per mitigare i possibili ritardi o problemi durante lo svolgimento del progetto.

| Checklist | Rischio | Descrizione | Piano di azione |
|---|---|---|---|
| Rischio Risorse | Struttura | Chiara definizione di ruoli e responsabilità | WBS e RBS da approvare |
| | Finanziarie | Risorse finanziare disponibili sufficienti | Finance monitorerà i costi settimanalmente |
| | Umane | Nuovo PM con poca esperienza | Affiancamento da un PM senior |
| Rischi tecnici | Sistema | Tecnologia adeguata | Supporto IT per usare il nuovo sistema |
| Rischio di planning | Scheduling | La scadenza è raggiungibile | CPS da validare |
| | Scope | Chiara comprensione dello scope | Documentazione disponibile sul Drive |
| Rischi di controllo | DTM | Gestione dei report settimanali | Riunioni settimanali e feedback a fine settimana |
| **Altro** | Vacanze | In Estate ci sono molte persone in vacanza | Assegnazione delle attività valutando il calendario vacanze del team |
| | Backup | Procedere nel progetto in caso di malattia/assenza | Designare e fare training ad un backup a scelta |

*Figura 5.2 esempio di Risk checklist nel progetto BETA*

## 5.4 Semplificazioni dei processi durante l'artwork process

La fase esecutiva è rappresentata solitamente dalle attività più numerose all'interno del progetto e, a causa degli obiettivi diversi che ogni progetto si pone, è decisamente difficile trovare dei processi standard da replicare in ogni progetto

Anziché lavorare quindi su un processo di standardizzazione delle attività, per implementare possibili soluzioni e miglioramenti durante la fase Artwork, ci si è

concentrati maggiormente nella diminuzione della durata di svolgimento delle singole task, adoperando una semplificazione dei processi, che ha portato un miglioramento sostanziale nel CPS.

Il problema principale sorto durante lo svolgimento dei progetti Base Business, e, in particolare, durante il progetto ALFA, oltre alla mancanza di una schedulazione appropriata delle attività, riguarda la complessità delle attività svolte. Il processo si basa fondamentalmente sulle attività necessarie per completare una Iniziativa, che, come ribadito più volte, presenta una natura completamente diversa dai progetti Base Business e, di conseguenza, le attività fondamentali per il completamento di un progetto di Stream 3, 2 o 1, a volte risultano essere superflue o evitabili.

Attraverso l'analisi delle attività tramite la WBS e delle relazioni che intercorrono tra di esse, per mezzo del CPS, si è potuto provvedere ad effettuare uno snellimento ed una semplificazione dei processi necessari al completamento di un progetto. Tale semplificazione è avvenuta sia dal punto di vista del numero di attività svolte, in cui sostanzialmente, ove possibile, si è provveduto da un lato ad accorpare processi simili o rimuovere completamente le procedure superflue, dall'altro a facilitare il compito svolto dai vari membri del team, ridefinendo i requisiti e gli output necessari al proseguo di un progetto.

Un esempio concreto di semplificazione dei processi durante la fase di Artwork process è rappresentato dalla riorganizzazione dei Cluster

Per motivi di riduzione dei costi e di ottimizzazione della Supply Chain, un prodotto viene venduto, con lo stesso identico packaging, in vari paesi. Molto spesso, quando si fanno acquisti al supermercato, capita di notare che un prodotto presenta dei testi scritti e tradotti in varie lingue, ad esempio in italiano, francese e spagnolo: ciò vuol dire che quello stesso packaging è utilizzato sia in

Italia, sia in Spagna, sia in Francia. L'insieme delle lingue e quindi dei paesi che vendono un prodotto con lo stesso packaging viene chiamato Cluster.

Nel progetto ALFA il Cluster viene definito in base all'area geografica, quindi si trovano sugli stessi packaging ad esempio i paesi del sud Europa come Italia, Francia, penisola iberica o Balcani. Il problema però è rappresentato dal fatto che tali paesi presentando delle regolamentazioni legali necessarie molto differenti tra di loro, e questo comporta molto spesso dei problemi di spazio che creano ritardi sullo sviluppo dell'artwork finale (si deve cambiare ripetutamente design o posizione degli elementi per poter inserire il testo sul packaging).

Nel Progetto BETA tali processi vengono semplificati applicando un diverso approccio sul clustering, in quanto i paesi vengono inseriti sui packaging in base alle regolamentazioni legali simili: ad esempio, un prodotto sviluppato durante BETA, viene clusterizzato per i Balcani e per i paesi del centro Europa, in quanto presentano delle informazioni legali necessarie molto più simili rispetto a quelle dell'Europa sud occidentale, come Italia o Spagna.

Attraverso questa clusterizzazione differente del progetto BETA, si sono ridotte del 21% rispetto ad ALFA, le attività da svolgere per garantire l'idoneità alla vendita di tali prodotti (ovvero l'inserimento delle regolamentazioni legali sul packaging).

## 5.5 Standardizzazione dei processi di comunicazione, controllo e monitoraggio

La fase di controllo e monitoraggio rappresenta uno dei processi più delicati che il Project Manager deve affrontare. Oltre ai vari strumenti che le varie aziende mettono a disposizione per verificare in tempo reale lo status delle attività svolte

dai vari membri del team, uno degli elementi fondamentali per gestire un progetto con successo è rappresentato dalla comunicazione con i vari stakeholder.

Nelle aziende moderne, a causa della diversa dislocazione geografica dei vari dipartimenti e membri del team stessi, trovare un sistema di comunicazione efficace e rapido è diventata una sfida molto importante.

Con l'avvento di Internet, la maggior parte delle comunicazioni avviene tramite e-mail o riunioni telematiche che permettono appunto di lavorare sullo stesso progetto nonostante la diversa posizione geografica.

L'obiettivo principale quindi risulta sviluppare una serie di procedure standardizzate che permettano di comunicare col team in maniera efficace e in tempi brevi. Uno degli elementi più utilizzati dai project manager per gestire in contemporanea comunicazione e controllo di un progetto è rappresentato dalle riunioni di progetto che, in P&G, vengono chiamate Delivery Team Meeting, o DTM. Ogni progetto richiede riunioni periodiche in cui tutti gli stakeholder si riuniscono per discutere gli obiettivi e i compiti assegnati e per valutare lo status corrente del progetto stesso.

Esse rappresentano una metodologia efficace non solo per comunicare e risolvere eventuali problemi, ma anche come strumento per creare cameratismo all'interno di un team e aumentare, di conseguenza, la produttività.

Affinché le riunioni di progetto possano produrre risultati desiderati, esse devono essere efficaci, e tale compito spetta prettamente al project manager.

Durante lo svolgimento del progetto BETA, si sono istituite una serie di approcci standardizzati ed efficaci per la gestione dei Delivery Team Meeting, che hanno portato numerosi benefici in termine di morale e di risultati rispetto alla gestione avvenuta durante il progetto ALFA.

### 5.5.1 Delivery Team Meeting

Generalmente, è compito del project manager quello di decidere la necessità e la frequenza di ogni riunione di progetto. Tale compito, per quanto possa sembrare banale, non è da trascurare: organizzare troppe riunioni in un determinato lasso di tempo può rappresentare uno spreco di tempo per i partecipanti, che tendono a diventare non collaborativi e può portare ad un peggioramento generale nello svolgimento del progetto; d'altro canto, delle riunioni organizzate con troppa poca frequenza potrebbero non essere sufficienti per il corretto monitoraggio dei progressi di un progetto e quindi ottenere il medesimo effetto.

Durante lo svolgimento del progetto ALFA ad esempio, e dei progetti base business in generale, non è stato definito in sede di pianificazione, un approccio standardizzato per la gestione del controllo e dei DTM. Il controllo del progetto avviene tramite scambio di e-mail e le riunioni vengono organizzate sporadicamente, ogni qual volta si presenta un problema da risolvere.

Tale approccio risulta però essere nel più dei casi inefficiente: le e-mail rappresentano si un utile strumento di comunicazione, ma si rischia talvolta di non ricevere la risposta necessaria in tempi brevi, creando numerosi loop che ritardano di conseguenza la raccolta degli input necessari per procedere all'attività successiva.

Inoltre, un approccio non ben strutturato nella gestione delle riunioni, vanifica la loro efficacia, con tutti i problemi indicati in precedenza.

In linea generale, si possono distinguere tre fasi che caratterizzano una riunione: prima, durante e dopo il meeting. Per ognuno di essi si è sviluppato un approccio congeniale che genera miglioramenti per il progetto intero:

- Prima del meeting: ogni riunione deve avere uno scopo ben preciso. Per riunioni settimanali, l'obiettivo principale è fondamentalmente quello di

controllare lo stato attuale del progetto e fornire aggiornamenti su punti aperti, attività chiave, risultati o eventuali problemi. Durante la fase di pianificazione del meeting è dunque molto importante avere ben in mente alcuni aspetti, come la durata dell'incontro, chi dovrebbe partecipare, quale obiettivo si vuole raggiungere e così via.

- Durante il meeting: le riunioni di meeting devono iniziare sempre in tempo e terminare nell'arco di tempo prefissato, in modo tale da permettere a tutti i partecipanti di organizzare il proprio lavoro.

  Il project manager ha il compito, durante il meeting, di prendere appunti dettagliati. È infatti necessario documentare ogni decisione presa, i progressi raggiunti e le attività successive, in modo da facilitare il cosiddetto follow up, ovvero il controllo periodico dello status di progetto.
- Dopo il meeting: il project manager ha il compito di distribuire, il più velocemente possibile, le note e gli appunti presi durante la riunione, in modo tale che ognuno possa essere perfettamente allineato riguardo le fasi successive. Inoltre, è indispensabile chiedere a tutti i membri del team degli aggiornamenti sullo svolgimento delle loro lavoro, entro una determinata scadenza.

Durante lo svolgimento del progetto BETA, si è lavorato nel cercare, collezionando input ed esperienze varie dai vari membri del team, una soluzione standardizzata a applicare in qualunque contesto. Innanzitutto, si è stabilito che i DTM per il progetto BETA si svolgessero tendenzialmente una volta a settimana, sempre nello stesso giorno e alla stessa ora, preferibilmente a metà settimana. Tale scelta è giustificata dal fatto che, un appuntamento fisso pianificato con molto anticipo permette di pianificare al meglio il lavoro; inoltre, svolgere la riunione a metà settimana, permette di adottare una suddivisione temporale nella quale i feedback relativi allo status attuale dei progetti

avvengono a fine settimana, consentendo di avere ancora tempo necessario per risolvere eventuali problemi prima della riunione successiva. Successivamente, è stata introdotta una struttura standard dell'agenda di riunione. Essa viene inviata, qualche giorno prima, a tutti i membri del team che hanno il compito di compilarla, andando ad inserire eventuali argomenti di discussione e le persone a cui tale topic si rivolge.

| Role | Project | Date | Topic | Required |
|---|---|---|---|---|
| PM | BETA | WEEK 36 | Provide a status of the Artworks. Provide feedback regarding FPC creation. Provide Feedback regarding Printer Issue. | AWP, IOL, MPD |
| AWP | | | Artwork 23 Issue with technical drawing | MPD |
| MPD | | | N/A | N/A |
| IOL | | | Define the production setting dates | TRL |
| TRL | | | N/A | N/A |
| CACE | | | N/A | N/A |
| MACE | | | Copy claims revision | PM |

*Figura 5.3 esempio di Agenda nel progetto BETA*

Tale agenda permette di avere una chiara visione, a tutti i membri del team, riguardo quale saranno i soggetti principali coinvolti durante la riunione e permette di prepararsi adeguatamente a rispondere ad eventuali domande. Inoltre, il project manager, a partire dall'agenda, è in grado di stabilire quali membri del team sono fondamentali per lo svolgimento della riunione e per quali invece la partecipazione non è necessaria, migliorando decisamente l'umore dei membri del team, che non dovranno più partecipare a riunioni che non portano

alcun valore aggiunto ad essi, e l'efficienza delle riunioni stesse, che con un minor numero di interlocutori sono più agili ed efficaci.

Un altro elemento molto importante introdotto come standard durante il progetto BETA è il report di fine meeting, all'interno del quale vengono definite e chiarificate tutte le decisioni prese durante la riunione. Tale report risulta essere molto utile per il project manager, in modo da poter valutare i progressi svolti nel progetto in fase di revisione e controllo, ma anche a tutti i membri del meeting, che avranno sempre a disposizione le decisioni e i topic discussi durante il DTM.

Dear All,
Thank you for joining the weekly DTM for the Romanian ANPC project.
**Attendance:** Angie, Sam, Vivi, Marco

**Note:** please make sure to attend the weekly DTM, it is crucial to ensure the success of the project

- Eliminate as much as possible the marketing claims from the packs / especially the numeric claims, but also XXL, Mega, etc.

**Attached: Sku list v 13**

**Actions from the call:**

- Share a CPS about SOP and SOS once we have feedback from Angie- **Justyna/Marco by Monday**
- Follow up on fixing DSBP issue for EUROPE and MEA – **Sam by Monday**
- POAs with full RTA process on hold **-Sam to clarify next steps by Friday**
- Follow up with studio and approvers – **Angie by Wednesday**

**Actions completed:**

- Involve C-ACE - **Samuele** → *C-Ace is Virginie*
- Artwork process kick-off – **Angelika** → Artwork Kick Off meeting today at 13.
- Create and share Digital Base Plan – **Samuele** → Digital Base Plan created and shared
- Created dummy POAs and promote them to preliminary - @DeJoncaireNarten, Virginie
- Put Samuele as approver on RTA- **Angelika**
- Share Scope Documents with Studio – **Angelika/Samuele**
- MPD to provide information about PMPs and FPPs: all PMPs and FPPs created and approved– **Justyna Paradowska/Monika Macczak**
- Update latest Sku list in Enovia – **Sam**
- Update information on IOPT – **Justyna Popik on hold, Sam needs to clarify with Rene (currently OOO)**
- PMPs created and associated to FPC – **Monika** to share with the AWP the new PMPs number

*Figura 5.4 esempio di report di fine meeting nel progetto BETA*

## 5.6 Ottimizzazione dei processi in Revision Phase, Final artwork release e chiusura del progetto

All'interno del progetto BETA si studia un modo per semplificare tutti quei processi di revisione, approvazione e di final artwork release che costituiscono alcune delle attività più lunghe all'interno del CPS.

Si ricorda che i due maggiori problemi presenti durante la fase di Revision Phase e di Final Artwork Release del progetto ALFA erano correlati al fatto che, tali processi, erano strettamente improntati e costruiti attorno alle Iniziative di stream 3, 2 e 1, dove ogni artwork viene costruito dall'inizio.

Ciò comporta che, andando ad inserire ad ogni progetto informazioni nuove, si debbano richiedere le approvazioni di ogni singolo mercato presente sul packaging del prodotto.

Inoltre, l'agenzia grafica che si occupa di assemblare il file ad alta risoluzione dell'imballo da inviare allo stampatore, nelle normali iniziative, deve creare il documento da zero, in quanto le grafiche, il design e le informazioni contenute variano per ogni iniziativa.

I progetti Base Business, non andando ad intaccare né grafica né design del packaging e contribuendo genericamente a modificare solamente alcune delle informazioni contenute sugli artwork, non necessitano l'approvazione di tutti i mercati contenuti sugli imballi, in quanto tali informazioni sono state già approvate in precedenza: pertanto, nello svolgimento del processo BETA, i processi sono stati semplificati rimuovendo tutti le approvazioni superflue ed andando a ridurre il lead time dell'intera fase.

Inoltre, attraverso una rivisitazione dei procedimenti necessari all'agenzia grafica nello sviluppare un nuovo file in alta definizione di un imballo, si riduce

drasticamente il lead time di final artwork release. L'agenzia, quando compone un artwork, lavora per batch, o macro-pacchetti di informazioni (sia di testo, sia di design). Esse, vengono salvate nei sistemi dell'agenzia e ogni qual volta si lavora con un artworks, esse possono venire riutilizzate a piacimento.

Ciò permette il riutilizzo di elementi grafici e di testo già presenti sull'artwork, evitando la creazione di un file ex novo, riducendo notevolmente il lead time totale del processo.

Qui di seguito si può osservare un esempio concreto di tale processo.

*Figura 5.5 esempio di Artwork, Gillette Blue II Plus Slalom*

L'immagine rappresenta un pacco da otto lamette di Gillette Blue 2 Plus Slalom.

Come si può notare, il packaging è costituito da vari elementi, come il nome del brand, il Case Count, ovvero il numero di prodotti contenuti all'interno, le frasi marketing o tecnologiche, o ancora il pack shot, l'immagine del prodotto all'interno dell'imballo.

Mentre nel progetto ALFA tali elementi vengono inseriti dall'agenzia grafica ex novo, creando, ridimensionando e colorando ogni singolo componente dell'artwork, nel progetto BETA tali elementi vengono salvati in pacchetti di informazioni, che vengono attivati e posizionati dall'agenzia in maniera pre impostata.

Ogni qual volta si crea un nuovo artwork, all'agenzia viene fornita una lista di quali elementi devono essere presenti sul packagin ed essa, attraverso l'utilizzo di questi pacchetti presenti nel proprio database, è in grado di collocare in un tempo ridotto tutte le parti necessarie alla composizione finale dell'artwork.

Un esempio concreto, se si prende in considerazione l'immagine precedente, è la banda verde con la variante Plus Slalom, comune ad una vasta serie di prodotti, che anziché venir creata da capo, dimensionata e posizionata, viene sostanzialmente copiata in diversi artwork, così come ad esempio il nome del brand, la cui posizione sull'artwork è sostanzialmente costante in vari tipi di prodotti.

Tale soluzione permette di risparmiare circa il 29 % del tempo, in quanto si passa da un lead time totale di assemblaggio di circa 7 giorni, ad uno di 5 (ovviamente tenendo in considerazione tutti gli artwork assemblati).

Per quanto riguarda la chiusura del progetto, all'interno del progetto BETA si intraprende, per la prima volta in un progetto Base Business, la revisione del

progetto. Insieme al team, si rivedono tutte le fasi svolte per il completamento dell'opera e si individuano le cause dei problemi incontrati.

Per gli ostacoli più importanti, viene introdotto l'approccio Why-Why-Why, ovvero la compilazione di materiale necessario a comprendere le cause che hanno portato quel determinato processo a ritardare o a non performare come pianificato. Il principio consiste nel rispondere alla domanda Why, perché una determinata situazione è avvenuta, dettagliando sempre di più le cause, fino ad arrivare ad alla root cause, ovvero la motivazione a monte.

**Problema:** Il Final Artwork é stato rilasciato in ritardo

| Why 1 | Why 2 | Why 3 | Why 4 | Root Cause | Piano d'azione per il futuro |
|---|---|---|---|---|---|
| L'agenzia grafica non ha assemblato l'artwork nei tempi prestabiliti | Numerosi problemi negli input erano incorretti | IOL non ha inserito il codice a barre corretto | Il codice di referenza era sbagliato | Inefficace pianificazione | Migliorare la comunicazione e la pianificazione con tra PM e IOL |
| | | MPD non ha inserito il disegno tecnico corretto | Il codice di referenza era sbagliato | Inefficace pianificazione | Migliorare la comunicazione e la pianificazione con tra PM e MPD |
| | | AWP non ha fornito le marketing claims corrette | Il codice di referenza era sbagliato | Inefficace pianificazione | Migliorare la comunicazione e la pianificazione con tra PM e AWP |
| | | | AWP non ha svolto un adeguato controllo in fase di approvazione | Responsabilitá non chiara da parte dell'AWP | Chiarire in fase di pianificazione le responsabilitá |

*Figura 5.6 esempio di Why Why Why analysis nel progetto BETA*

# 6 I risultati della standardizzazione e della semplificazione dei processi per i progetti base business

Fino a questo momento sono state elencate le problematiche caratterizzanti le performance dei processi del progetto ALFA e come tali inefficiente ed ostacoli sono stati affrontati nel progetto BETA.

Sono stati descritti in maniera concreta quali sono gli approcci che, applicati alla gestione e allo sviluppo del progetto, hanno portato BETA ad essere, in termine di costi, tempi e risorse, più performanti di ALFA.

Tali tecniche migliorative sono state applicate anche ad altre Iniziative Base Business e, nel complesso, il miglioramento è stato significativo anche per tali progetti.

Di seguito verranno presentati alcuni termini di paragone tra ALFA, BETA e questi altri progetti considerati, in modo tale da fornire dati a supporto del vantaggio di utilizzare approcci standard e semplificati nel Project Management.

Come affermato in precedenza, come elementi di valutazione per il successo di tali implementazioni si sono prese in considerazione principalmente quattro aspetti fondamentali:

- Durata complessiva dei progetti ottimizzati rispetto ad ALFA;
- Riduzione della complessità, intesa sia come numero di attività necessarie per completare il progetto sia come difficoltà incontrate dal team durante lo svolgimento delle stesse,
- Miglioramento generale della qualità degli output.
- Riduzione delle risorse impiegate (in termine di costi, tempo, e umane)

## 6.1 Durata complessiva del progetto BETA rispetto ad ALFA

Per valutare la differenza effettiva tra la durata dei progetti ottimizzati ed ALFA, si è preso in considerazione il Lead Time necessario nel rilasciare gli Artwork definitivi, a partire dalla fase di Pre-requisite. La parte successiva al rilascio degli Artwork non 'è stata presa in considerazione nello svolgimento di questa analisi in quanto non strettamente correlata all'attività del project manager e quindi non significativa ai fini di questa trattazione. Per quanto riguarda la fase di avvio, precedente alla fase di Pre-requisite, è soggetta a moltissime variabili non direttamente controllabili dal Project Manager, e, il progetto, non è propriamente cominciato fino alla conclusione di tale fase.

Nel grafico sottostante possiamo osservare il lead time complessivo delle fasi considerate, per 5 progetti: ALFA, BETA, GAMMA, DELTA ed EPSILON.

Oltre ai già trattati ALFA e BETA, al fine di questa analisi sono stati presi in considerazione altri tre progetti svolti nello stesso periodo di BETA. La scelta di tali progetti è strettamente correlata alla natura, alla struttura e agli obiettivi degli stessi, in quanto presentano caratteristiche molto simili tra di loro.

Inoltre, tali progetti rappresentano un ottimo campione per le analisi di tali miglioramenti, in quanto, oltre alle caratteristiche sopraelencate, essi presentano i comune anche i membri del team che vi hanno lavorato e, soprattutto il Project Manager. Grazie a tale situazione, è stato possibile prendere in considerazione anche la progressiva esperienza accumulata dal team e dal Project Manager, che ha permesso di migliorare ulteriormente le tempistiche di progetto e che quindi rappresenta un elemento significativo da prendere in considerazione durante lo svolgimento di tale analisi.

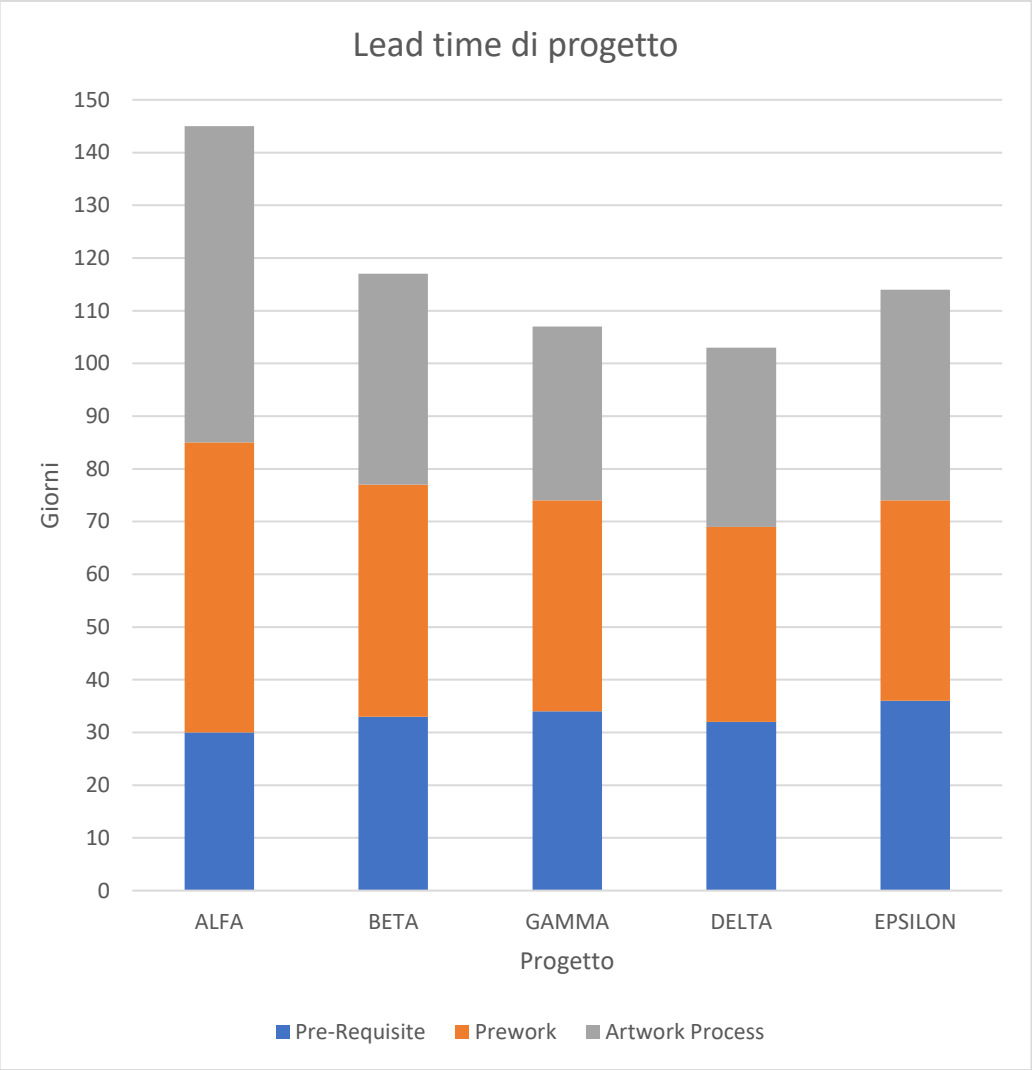


*Figura 6.1 Differenze di Lead Time nei progetti analizzati*

Come si può notare, la differenza tra ALFA e gli altri progetti è significativa in fatto di tempo di completamento. Ciò è prevalentemente dovuto al fatto che attraverso gli approcci standardizzati come l'utilizzo di WBS, CPS e tutte le tecniche relative al controllo e al monitoraggio dello stato di progetto, nonché all'efficace lavoro di semplificazione dei processi e delle attività, sono state ridotte le durate complessive delle fasi che compongono i vari progetti base business.

In particolar modo, si osservi come il progetto ALFA sia stato completato in 145 giorni; successivamente, a causa delle opere migliorative messe in atto, il lead time di Beta si riduce a 117, a 107 in GAMMA e a 103 in DELTA.

Questi miglioramenti incrementali sono sostanzialmente dovuti ad una maggiore esperienza acquisita dal team durante lo svolgimento dei vari progetti, che ha permesso di affinare le proprie conoscenze e di velocizzare l'esecuzione dei processi. Per quanto riguarda EPSILON, esso presenta un lead time totale di progetto leggermente maggiore di GAMMA o DELTA, a causa di alcuni ostacoli incontrati durante lo svolgimento delle attività (durante l'analisi dei rischi non è stato appositamente considerato un sovraccarico di lavoro da parte dell'agenzia grafica, dovuto allo sviluppo di alcuni packaging per il lancio dei prodotti per il periodo natalizio), che ha portato una decina di giorni di ritardo rispetto allo scheduling considerato, ma che comunque rappresenta una variazione significativa rispetto al progetto ALFA.

Vi sono alcuni aspetti importanti da prendere in considerazione:

- ALFA presenta una durata complessiva della fase Pre-requisite minore rispetto ai progetti ottimizzati: ciò è dovuto al fatto che, come affermato in precedenza, la fase di Pre-requisite comprende tutte quelle attività di pianificazione al progetto.

  Mentre per ALFA, la pianificazione non era granché presa in considerazione e strumenti quali la WBS, il CPS e la Risk Checklist non venivano prese in considerazione, successivamente all'introduzione di tali procedure, i tempi di pianificazione si sono dilatati, in quanto il team e il project manager passano più tempo a concentrarsi e a revisionare tali approcci;
- Le fasi di Prework e Artwork process si riducono significativamente: tale situazione è strettamente correlata ad una migliore pianificazione delle

attività nella fase precedente. Strumenti come la WBS e il CPS permettono al team di avere ben definiti quali sono gli obiettivi del progetto, i ruoli, le responsabilità e i vincoli esistenti tra le varie attività.

Questi fattori, uniti ad un'opera di monitoraggio e di controllo standardizzata e alla semplificazione dei processi, portano miglioramenti visibili in fatto di tempistiche, in quanto il team perde meno tempo nel chiarire i dubbi e risolvere eventuali incomprensioni.

- La durata dei progetti tende asintoticamente ad un certo valore: come prevedibile, le best practices adottate permettono una riduzione dei tempi complessivi che migliorano progetto dopo progetto.

  Ciò è dovuto al fatto che, man mano che vengono utilizzati approcci standardizzati e processi semplificati, l'esperienza del Project Manager e dei membri del team aumenta e permette una maggiore fluidità e rapidità nello svolgimento dei propri compiti.

Tale miglioramento però tende asintoticamente ad un certo valore di circa centodieci giorni e la durata dei progetti ottimizzati oscilla attorno a tale durata. Ciò è prevalentemente conseguenza del fatto che, per ogni progetto, vi è un'incertezza non calcolabile dovuta ai rischi di progetto, che possono ostacolare lo svolgimento delle attività e ritardarne l'esecuzione.

## 6.2 Riduzione della complessità

Gli interventi di semplificazione dei processi e delle attività attuate per risolvere l'estrema complessità che caratterizzava i processi Base Business, e, in particolare, il progetto ALFA, hanno portato numerosi miglioramenti in termini sia di numero di attività necessarie per il completamento del progetto, sia come difficoltà incontrate dal team durante lo svolgimento dei propri compiti.

In particolare, l'approccio con cui il progetto BETA e i progetti successivi sono stati svolti hanno permesso di accorpare insieme alcune attività, eliminando i vincoli di precedenza che caratterizzavano i processi, e addirittura di rimuovere completamente alcuni step di progetto.

I risultati possono essere osservati nel grafico sottostante, dove viene rappresentato il numero di attività necessarie al completamento di ogni progetto:

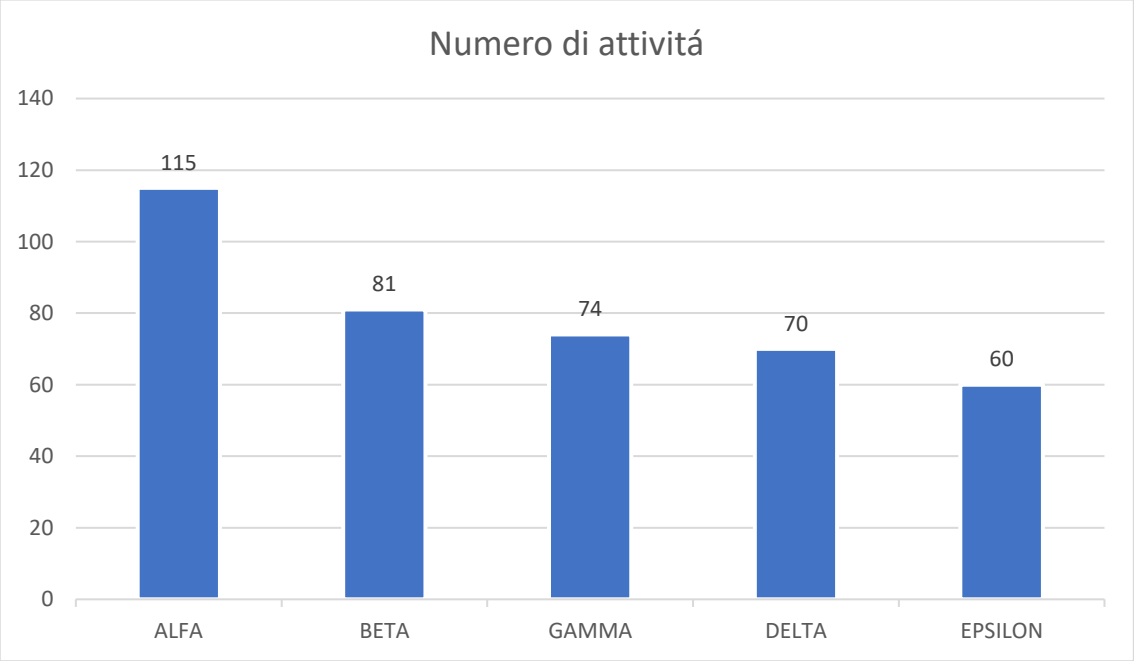


*Figura 6.2 Confronto tra il numero di attività complessive nei progetti*

Si noti come tale miglioramento presenti lo stesso comportamento della riduzione del lead time di progetto, ovvero si assiste ad un calo significativo tra pre e post implementazioni delle soluzioni proposte nel numero delle attività necessarie, che tende asintoticamente ad un numero inferiore, in questo caso il minimo numero di attività necessarie al completamento del progetto è raggiunto da EPSILON, con 60.

## 6.3 Miglioramento della qualità degli output.

Al fine di valutare la qualità complessiva degli output generati nei vari progetti è stata presa in considerazione la percentuale di Rework, ovvero tutte quelle attività che devono essere ripetute a causa di un errore o una mancanza commessa in precedenza.

In modo particolare, in questa analisi, è stata considerata la quantità di Rework sugli Artwork, ovvero per quanti artwork e per quante volte l'agenzia grafica ha dovuto rilavorare i file dei packaging a causa di informazioni scorrette o di mancanze avvenute nella fase precedente. Ovviamente non sono stati presi in considerazione gli errori commessi dall'agenzia stessa, in quanto non significativi per l'analisi svolta.

La percentuale di Rework è calcolata nella maniera seguente:

$$\%Rework = \frac{\sum(Artwork * numero\ di\ rilavorazioni)}{Numero\ di\ Artwork\ totale} * 100$$

La standardizzazione dei processi e la semplificazione delle attività di Project Management hanno diminuito sensibilmente la percentuale di artwork rilavorati, in quanto gli strumenti e gli approcci utilizzati hanno migliorato l'efficienza del flusso di informazioni e delle attività svolte.

Migliore comprensione degli obiettivi, dei ruoli, delle responsabilità e delle tempistiche, nonché un controllo più efficace nelle fasi delicate del progetto, comportano meno errori e meno mancanze.

Nel grafico sottostante possiamo osservare la differente percentuale di Rework per i cinque progetti considerati:

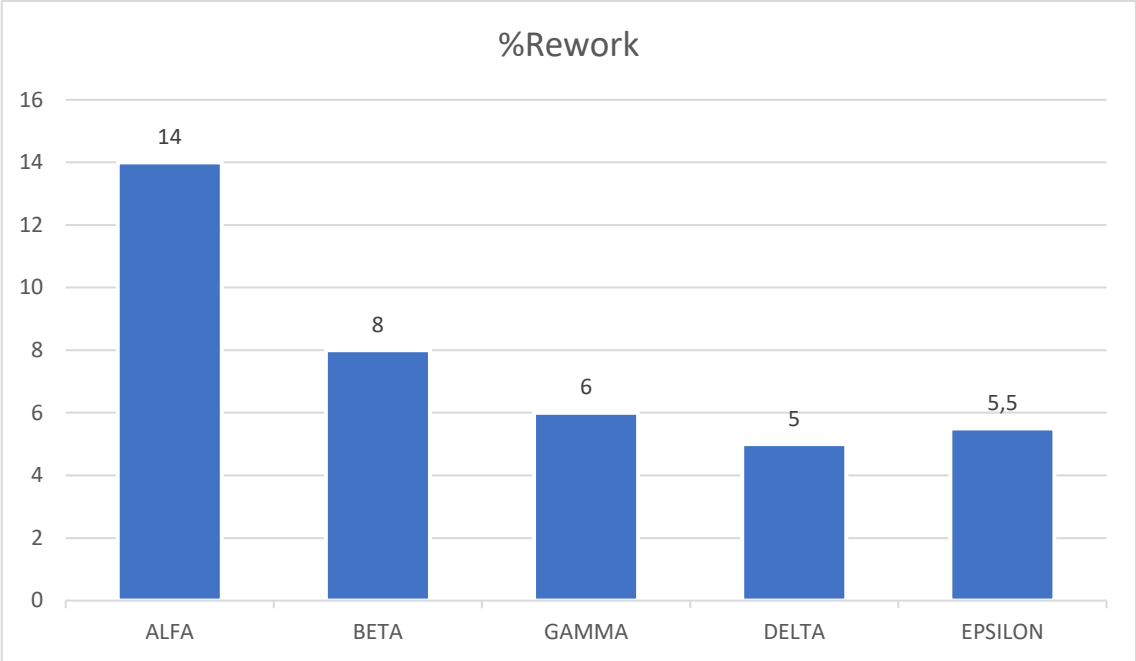


*Figura 6.3 %Rework nei vari progetti*

Una minore percentuale di Rework comporta un minor rischio di commettere errori e ritardare la consegna degli Artwork. Inoltre, per ogni rework, l'agenzia grafica fattura all'azienda un costo variabile dipendente dall'entità del rework e dal numero di rilavorazioni effettuate.

Una minore percentuale di Rework quindi rappresenta anche un costo minore per l'azienda, non solo dal punto di vista delle spese dell'agenzia grafica, ma anche per diversi altri aspetti, come ad esempio i vari costi per accelerare i trasporti ai centri di distribuzione, nel caso di ritardi, o ai vari costi dovuti all'immettere sul mercato un packaging con errori di informazioni contenute e così via.

## 6.4 Riduzione delle risorse impiegate (in termine di costi, tempo, e umane)

Le opere di ottimizzazione, standardizzazione e semplificazione dei processi di Project Management ha permesso un miglioramento complessivo dei progetti, in termini di risorse impiegate. Per valutare questi vantaggi, si prendano in considerazione tutti i benefici elencati fin ora.

In termini di costi, come affermato in precedenza, una minore percentuale di rework comporta una riduzione delle spese di agenzia. Inoltre, occorre considerare tutti quei costi indiretti dovuti al commettere errori o a ritardare la consegna di un progetto (costi opportunità, di mancato guadagno.

Si consideri anche la riduzione in termini di tempo, che, come già indicato, risulta essere sostanziale tra un progetto non ottimizzato e uno in cui vengono applicati i migliori approcci disponibili.

Infine, è importante sottolineare come, a causa di una migliore pianificazione e di una gestione delle attività più efficiente, le risorse umane intese come membri del team impiegano meno tempo a svolgere i propri compiti e quindi esse possono essere impiegate in un numero maggiore di progetti, andando ad aumentare l'efficienza non solo del progetto considerato, bensì dell'azienda in generale.

# Conclusione

La figura del Project Manager è diventata sempre più importante nel contesto aziendale moderno, un ambiente in continua evoluzione in cui gestire i vari progetti in maniera standard, ma flessibile, rappresenta una fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Secondo le ultime stime, infatti, nei prossimi dieci anni la richiesta di professionisti qualificati del settore da parte delle imprese aumenterà del 33%, con 22 milioni di nuovi posti di lavoro in tutto il mondo.

Ma anche senza guardare troppo al futuro, già in questo momento gli annunci destinati a Project Manager in Italia su LinkedIn superano le 1500 unità e la società di head hunting Hunters Group ha inserito tale figura tra le dieci professioni più richieste nel 2019.

Il project management dunque rappresenta un utilissimo strumento di gestione dei progetti che, come indicato lungo il corso di questa trattazione, può comportare numerosissimi benefici ad un'azienda. Ovviamente, essendo il Project Management esso stesso un processo, l'approccio e le tecniche con cui esso viene applicato possono essere valutate e studiate in maniera oggettiva, ed essere quindi sottoposte a migliorie e implementazioni. In particolar modo, numerosi studi hanno confermato come progetti simili, possano arrivare a differire notevolmente dal punto di vista delle tempistiche o delle risorse (umane e finanziarie) impiegate.

I principali elementi di differenziazione tra di essi sono senza dubbio correlati alla presenza di una gestione standardizzata dei processi del progetto, ad una riduzione generale della complessità delle attività e, sostanzialmente, una maggiore flessibilità dal punto di vista dell'approccio al progetto.

L'adozione di uno standard per la gestione dei processi all'interno del project management permette un incremento significativo, oggettivo e misurabile in termini di tempi, risorse e qualità e costituisce una base di apprendimento per la gestione di tutti i progetti futuri.

La riduzione della complessità delle attività, ove possibile, facilita il lavoro a tutti i componenti del team, incrementando le performance individuali e minimizzando gli errori durante lo svolgimento delle proprie task.

Il progetto ALFA ed il progetto BETA rappresentando perfettamente questa differenza negli approcci di gestione dei progetti. Il progetto ALFA segue uno standard errato e non appropriato alla natura del progetto, non sfrutta in maniera efficiente gli strumenti e i processi standard di Project Management e questo influisce sulla performance della maggior parte delle attività svolte, nonché crea inutile complessità all'interno del progetto.

L'obiettivo finale del progetto viene raggiunto nonostante non vengano utilizzati gli approcci migliori di Project Management, ma il successo del progetto non può e non deve risultare essere totalmente positivo, in quanto il lead time totale e le risorse utilizzate superano di gran lunga quelle del progetto BETA.

Quest'ultimo invece è il chiaro esempio di come un progetto possa essere gestito attraverso processi standard che facilitano lo svolgimento delle attività da parte del team, che migliorano quindi la produttività all'interno di un progetto e che permettono di impiegare meno risorse, con un lead time decisamente inferiore.

La ripianificazione della struttura e dell'approccio stesso con cui tale progetto è stato svolto risulta essere un passaggio fondamentale da applicare a tutti i progetti futuri.

Inoltre, l'utilizzo di processi standardizzati fa parte di uno dei tanti precetti sul Continous Improvement e che sostanzialmente riguarda il fatto che, ripetendo

ed attuando i migliori approcci possibili, col passare del tempo, si possa continuare a migliorare e ad affinare sempre di più le proprie capacità, imparare dai propri sbagli o dagli ostacoli già incontrati e, in generale, migliorare la gestione di progetto per gli obiettivi futuri.

L'esperienza in Procter & Gamble mi ha permesso di toccare con mano tutti quei concetti appresi durante il corso di studi relativi alla gestione dei progetti, dandomi la possibilità non solo di applicare in maniera concreta i vari e differenti approcci, ma anche di analizzare e valutare eventuali opportunità di miglioramento, e mi hanno senza dubbio fatto comprendere l'importanza che assume attualmente, e assumerà in futuro, questo ruolo nelle aziende.

# Ringraziamenti

Alla fine, sono giunto alla conclusione di questo splendido percorso, che mi ha permesso di crescere sia dal punto di vista personale, sia da quello professionale.

Questo corso di studi mi ha permesso di apprendere, viaggiare, lavorare, conoscere persone e aprire la mente, per questo vorrei spendere due parole di ringraziamento per i professori e l'Università che hanno contribuito ad accompagnarmi durante questo percorso.

Ringrazio il professor Maurizio Schenone, relatore di tesi, per avermi consigliato e seguito durante lo svolgimento di questa trattazione, per il suo supporto, la sua disponibilità e la sua competenza.

Ringrazio i miei genitori, che mi hanno sempre sostenuto economicamente permettendomi di studiare, e i miei fratelli, Vincenzo e Vanessa, da sempre le persone più importanti della mia vita, che mi spronano ogni giorno a migliorarmi sempre di più.

Un ringraziamento particolare ai miei compagni di corso Gabriele, Francesco, Carlotta, Maria Chiara e Massimo, con cui ho condiviso esperienze, successi e delusioni, sempre pronti ad aiutarmi nel caso di bisogno e grazie ai quali questo percorso non è poi sembrato così difficile.

# Bibliografia e sitografia


- Joseph Phillips (2003). PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional, 2003. ISBN 0-07-223062-2
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge p.
- The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2nd Ed.n. London (Financial Times / Prentice Hall): 2007. ISBN 978-0-273-71097-4.
- Paul C. Dinsmore et al (2005) The right projects done right! John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0-7879-7113-8.
- Cattani, G.; Ferriani, S.; Frederiksen, L.; Florian, T. (2011). Project-Based Organizing and Strategic Management. Advances in Strategic Management. 28. Emerald. ISBN 978-1780521930.
- www.pmi.it
- www.humanwareonline.com
- www.managementcue.it
- www.twproject.com
- www.pg.com
- www.wikipedia.com