

PM: Come faremmo senza...

Roberto Zavani
International Oil Companies Fleet Manager
GE Oil & Gas



Background

- 15 anni in GE – Background tecnico
- 2001-2010 Vari ruoli nel Project Management
- 2005-2006 Quality Black Belt
- 2010-2015 PM Leader CSA Europa
- Dal 2015 International Oil Company Fleet Manager
- ...
- Dal 2010 collaborazione con IPMA: Assessor, Formatore e Validatore Internazionale
- Certificato IPMA Livelli A e B



Sommario

- Progetti & Project Management
- Aziende e Modelli Organizzativi
- Le Sfide e le Insidie
- Project Manager: dove e perché
- Il Project Management in GE Oil & Gas



Cos'è un progetto

A Project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service or result...

- E' unico
- Ha delle attività correlate
- E' temporaneo (inizio e fine definiti)
- Ha degli obiettivi definiti e termina una volta raggiunti
- Le sue caratteristiche sono definite progressivamente durante lo sviluppo



Cos'è il Project Management

...application of knowledge, skills, tools and techniques to manage activities in order to meet or exceed stakeholder needs and expectations for a defined project...

- Tempi, Costi e Qualità
- Identificazione dei requisiti delle Parti Interessate (Stakeholders)
- Gestione dei requisiti (e delle aspettative delle) delle Parti Interessate



Progetto o Operations?

Entrambi...

- Sono fatti da persone
- Hanno risorse limitate
- Hanno bisogno di pianificazione monitoraggio e controllo durante il loro sviluppo

Ma...

I Progetti sono Unici e Limitati ... le Operations ripetitive

...Efficacia ed Efficienza...



Serve sempre un PM?

TIPO	OCCUPATI e	FATTURATO [€]	oppure	TOTALE BILANCIO [M€]
GRANDE	>250	> 50		> 43
MEDIA	< 250	≤ 50		≤ 43
PICCOLA	< 50	≤ 10		≤ 10
MICRO	< 10	≤ 2		≤ 2

Non è una questione di dimensioni

L'azienda gestisce o deve gestire progetti?

Unici, Temporanei e con Vincoli di Costi, Tempi e Qualità



I progetti sono importanti?

Il peso di molti progetti gestiti male può trascinare verso il basso i profitti di una grande azienda

Il fallimento di un solo progetto importante può affondare una piccola media impresa

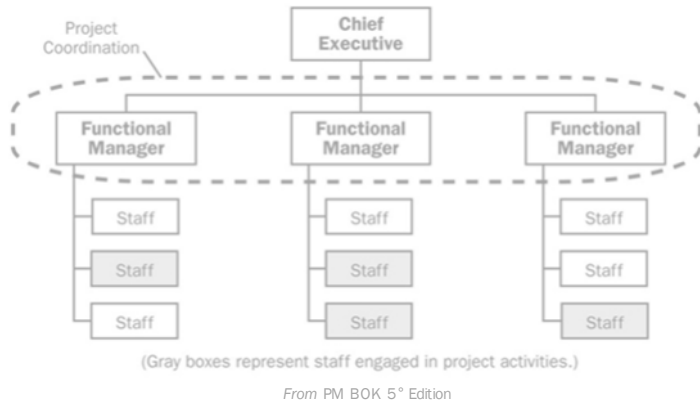
Il fallimento di un piccolo progetto di una piccola/media impresa può mettere a repentaglio il successo di un grande progetto

...

I progetti necessitano di una gestione dedicata ed adeguata



Organizzazioni aziendali

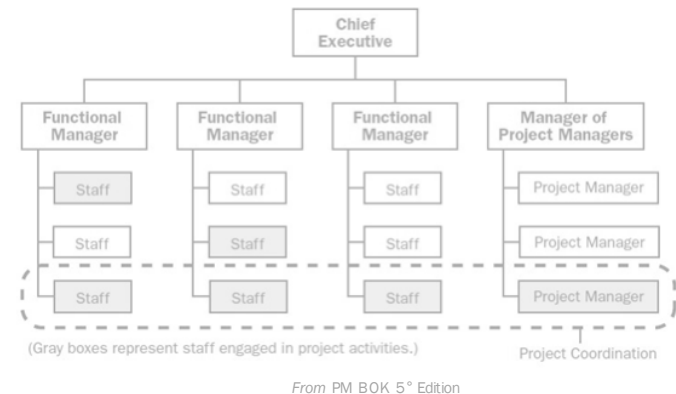


ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE

- Nessun Project Management formale
- Coordinazione di Progetto a livello di Top Management
- Attività di progetto indipendenti

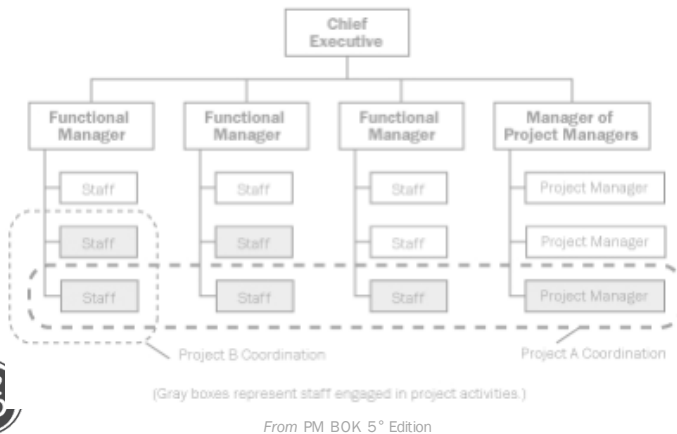
ORGANIZZAZIONE A MATRICE FORTE

- Project Manager a tempo pieno
- Ruolo del Responsabile dei Project Manager
- Il PM può prendere decisioni
- Personale di gestione amministrativa del progetto



ORGANIZZAZIONE COMPOSITA

- Alcuni progetti critici sono gestiti come una organizzazione a progetto (sviluppando le proprie procedure e standard se necessari)
- Il resto dell'organizzazione gestisce i progetti solitamente in un ambiente a matrice forte



Quali sfide?

Cliente: centralità del cliente crescente durante tutte le fasi del progetto

Comunicazione: la complessità richiede la partecipazione e l'allineamento di più parti. La comunicazione è vitale

Cambiamento: c'è sempre stato ma la velocità sta aumentando

Complessità: i progetti aumentano in numero, dimensioni e sono sempre più complessi



Le grandi insidie dei progetti

Insufficiente chiarezza di scopo

Definizione iniziale

Scope creep

Aspettative implicite

Comunicazione e visibilità

Monitoraggio dello stato

Interfacce

Risorse e carico di lavoro

Incertezze non gestite

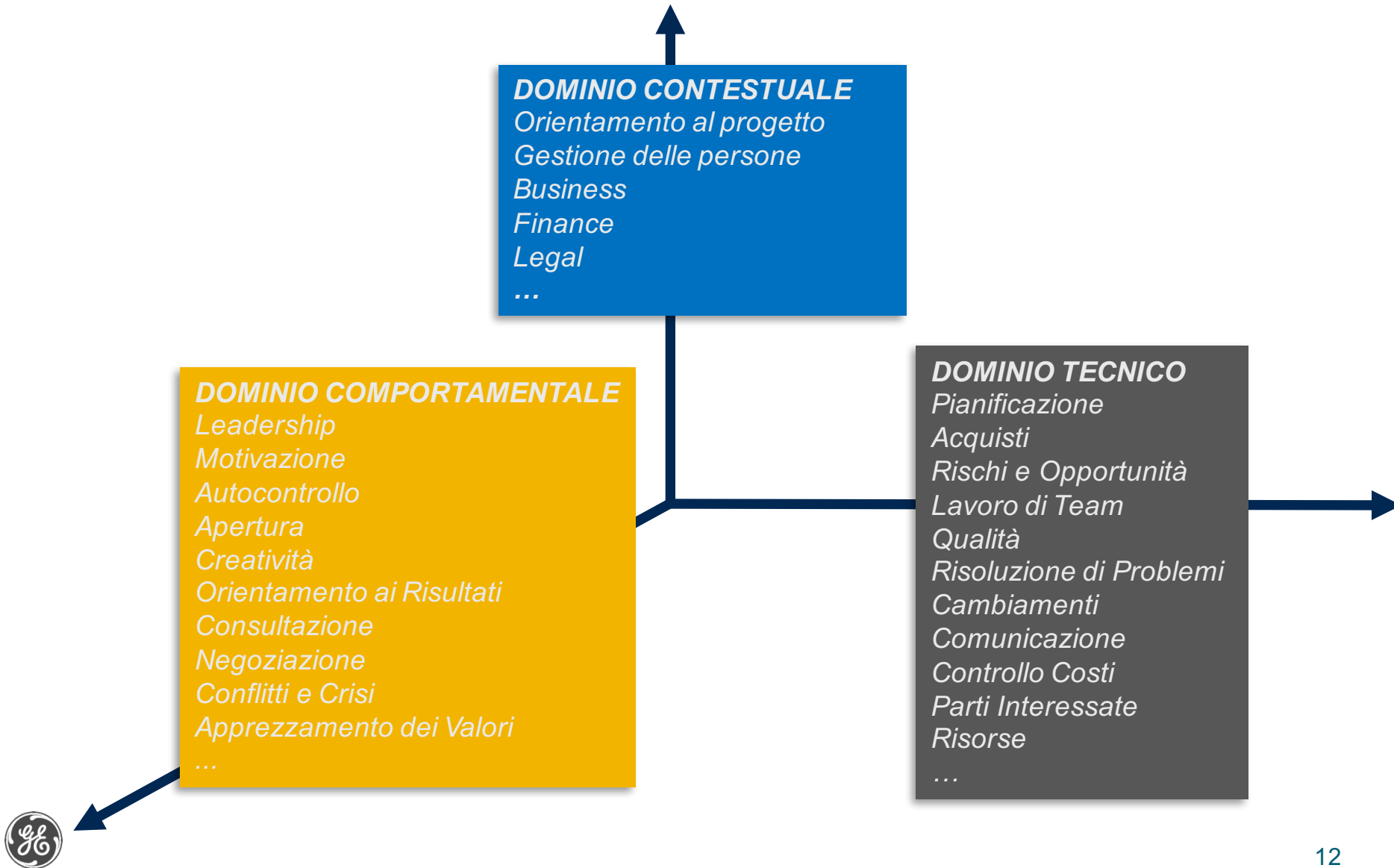
Assunzioni sbagliate

Assunzioni implicite non confermate

Mitigazione inadeguata



Caratteristiche di un PM



L'attenzione al Cliente e la Comunicazione

Project Manager: il «cliente in azienda»



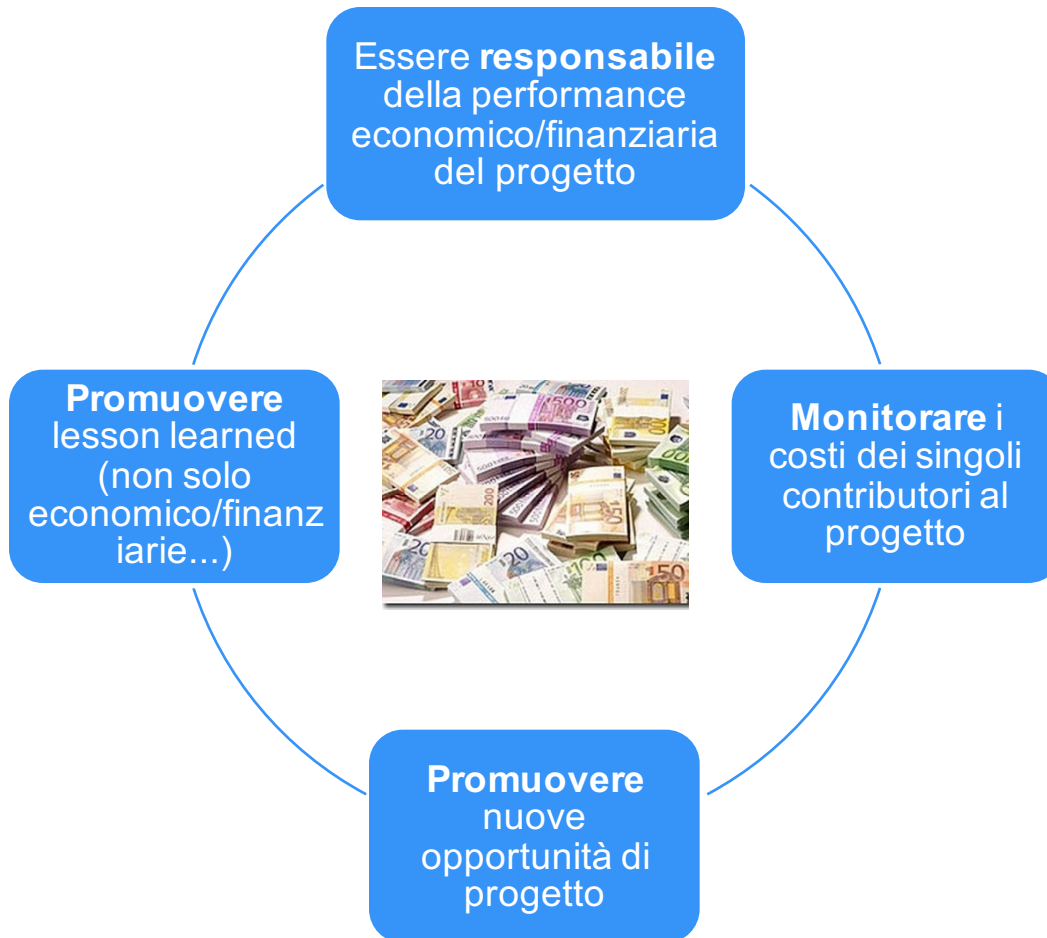
Cambiare per rimanere Competitivi

Project Manager: agente del cambiamento



Controllare la Complessità

Project Manager: amministratore consapevole



PM: quando e perchè?

Prodotti o servizi complessi

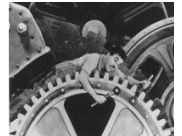
Prodotti o servizi multidisciplinari

Pluralità di input sui costi dei prodotti o servizi

Necessità di visione d'insieme dei prodotti o servizi

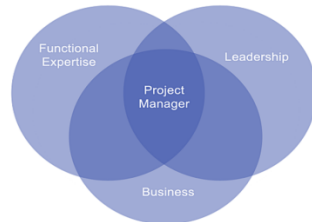
Necessità di «gestione» del cliente

Situazione di mercato fortemente dinamiche



Modello di Competenza in GE

Common Infrastructure



Differentiator



Competence

- Measured across 15 areas of PM expertise inspired to international PM standards
- Identified a subset of 60 elements to gather objective data & evaluate PM functional expertise

Capability

- Transitioning from a “blanket” training approach to targeted training & capability scoring
- Creation of internal references to spread over PM culture across the organization

Certification

- Develop a PM certification culture that exploits the natural attitude to improve
- Promote GE participation to international programs such as IPMA Project Excellence Award

Domain Knowledge

- Identified services & products characteristics and business execution model
- Integrate a strong vertical technical expertise with a broad project culture



