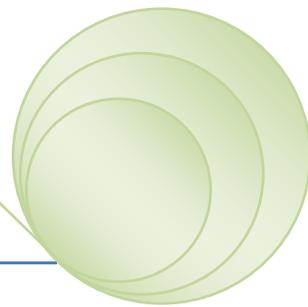




**EPWESS**

ECVET support to entrepreneurs



---

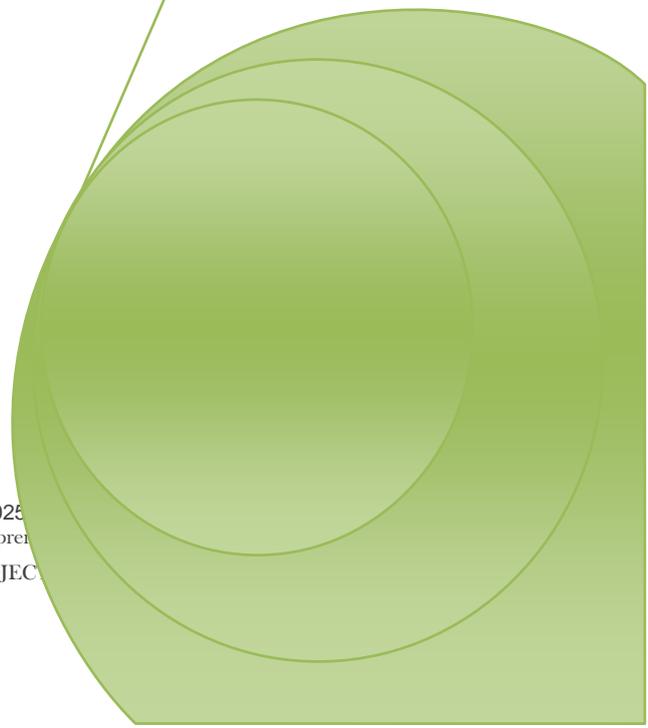
# IO4 – TRAINING GUIDE

---



Erasmus+

2014-2020  
pre-ERDF  
JER



## INDICE

Modulo 1.....	5
Pianificazione strategica.....	5
INTRODUZIONE.....	6
PARTECIPAZIONE.....	6
Chi dovrebbe essere coinvolto?.....	7
ASPETTI CHIAVE DEL PIANO STRATEGICO.....	8
DIMENSIONE AZIENDALE.....	8
BENEFICI.....	9
DEFINIZIONI.....	11
PASSI NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	12
1. DICHIARAZIONE DI MISSIONE PER IL BUSINESS.....	12
2. VISIONE.....	14
3. TRADURRE LA VISIONE IN OBIETTIVI A BREVE E LUNGO TERMINE.....	15
Definizione obiettivo:.....	17
4. METTERE IN POSIZIONE LE STRATEGIE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI.....	18
Analisi SWOT dell'attività.....	18
Analisi ambientale PESTEL.....	23
<i>Analisi competitiva</i> .....	25
5. PIANIFICAZIONE DEL PROCESSO.....	25
PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	32
COMUNICAZIONE.....	33
Lista di controllo della pianificazione strategica.....	35
Modulo 2.....	36
Contenuti formativi del corso di marketing e comunicazione.....	36
Definizione di marketing.....	37
Diversi approcci al marketing.....	37
Piano di marketing.....	41
Analisi del business.....	42
Strumenti specifici per analizzare il business.....	46
Sviluppo della strategia.....	51
Strumenti per promuovere e comunicare.....	55
Strumenti tradizionali:.....	56
Strumenti online:.....	58
Modulo 3.....	63
Pianificazione strategica e definizione degli obiettivi contenuti del corso.....	63
Missione e impostazione della visione.....	66
Come scrivere una dichiarazione di visione.....	66
Come scrivere una dichiarazione di intenti.....	69
Definisci valori e problematiche dell'azienda.....	70
Analisi Swot.....	71
Valori e problematiche.....	73
2.1 Gap Analysis.....	75
Stabilire traguardi e obiettivi.....	78

3.1 Definizione degli obiettivi .....	79
Definizione degli obiettivi e sviluppo di un piano d'azione .....	85
Monitoraggio dei risultati .....	90
Monitoraggio e valutazione .....	91
Rapporti.....	95
Risposta .....	96
Questionario sulla pianificazione strategica e definizione degli obiettivi contenuti del corso.....	98
Modulo 4 .....	102
Abilità nella gestione delle risorse umane .....	102
Creazione di valore delle risorse umane .....	103
Persone.....	104
Relazioni .....	114
Prestazione.....	118
Sviluppo .....	125
Diversi approcci alla gestione delle risorse umane .....	137
Burocratico .....	138
Professionale .....	139
Mercato .....	142
Flessibilità.....	145
Questionario del corso risorse umane.....	146
Modulo 5 .....	151
Gestione di progetto.....	151
Qual è la definizione esatta di un progetto? .....	152
Termini comuni e cosa include un progetto .....	152
Caratteristiche del progetto.....	152
Passi e struttura .....	156
Introduzione alle fasi: la definizione degli obiettivi .....	156
La linea guida della WBS .....	159
Esempio di WBS.....	160
Successo e insuccessi di un progetto .....	161
SUCCESSO DEL PROGETTO .....	162
Acquisizione di competenze trasversali.....	163
Questionario .....	165
Modulo 6 .....	166
Strumento di valutazione per formatori di imprenditori .....	166
Contesto.....	167
Come valutare i professionisti? .....	168
Questionario .....	169

Durante il processo di mappatura il partenariato ha raccolto questionari dai servizi di supporto all'imprenditorialità con l'obiettivo di rilevare i principali bisogni formativi di questi operatori relativi alle Attività Chiave proposte.

Come risultato di questa ricerca, abbiamo elaborato questo output al fine di supportarli nel migliorare le capacità e le conoscenze sul lavoro attraverso la selezione di quelli con una media più alta tra i paesi indagati.

	Formazione				
	Italia	Portogallo	tacchino	Spagna	Media
<b>1</b>	4,13	3,82	4,56	4,30	4,20
<b>2</b>	3,75	4,36	4,56	3,70	4,09
<b>3</b>	3,75	2,63	4,67	4,20	3,81
<b>4</b>	3,63	4,27	4,67	4,90	4,37
<b>5</b>	2,50	3,78	4,78	3,20	3,56
<b>6</b>	2,38	4,18	4,67	3,50	3,68
<b>7</b>	4,25	4,09	4,56	3,40	4,07
<b>8</b>	4,13	3,91	4,67	4,00	4,18
<b>9</b>	4,25	4,55	4,67	4,50	4,49
<b>10</b>	3,88	3,67	4,67	4,40	4,15
<b>11</b>	3,75	3,00	4,78	3,50	3,76
<b>12</b>	4,38	4,00	4,78	3,90	4,26
<b>13</b>	2,88	4,00	4,78	3,70	3,84
<b>14</b>	3,13	4,09	4,89	4,10	4,05
<b>15</b>	3,50	3,88	4,67	4,10	4,04
<b>16</b>	4,25	4,09	4,78	3,70	4,20
<b>17</b>	4,33	3,64	4,67	3,80	4,11
<b>18</b>					

# **MODULO 1:**

# **PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

## INTRODUZIONE

Un malinteso comune è che la pianificazione strategica sia solo per le grandi aziende. Ma la realtà è che la maggior parte delle aziende può trarre grandi vantaggi dall'esercizio. La pianificazione strategica consiste nel guardare dove vuoi che sia la tua azienda nei prossimi 3 o 5 anni e determinare cosa devi fare per arrivarci. Quindi, la pianificazione strategica è un processo completo per determinare cosa dovrebbe diventare un'azienda e come può raggiungere al meglio tali obiettivi o traguardi.

La pianificazione strategica valuta il pieno potenziale di un'azienda e collega esplicitamente gli obiettivi dell'azienda alle azioni e alle risorse necessarie per raggiungerli. Offre un processo sistematico per porre e rispondere alle domande più critiche di fronte a un team di gestione, in particolare domande sull'impegno delle risorse di grandi dimensioni e irrevocabili.

*La pianificazione strategica riaccende quella passione per quello che stai facendo. Se hai un vero piano con obiettivi, è molto gratificante raggiungere ogni traguardo. Quel senso di soddisfazione crea lo slancio di cui hai bisogno per spingerti ancora oltre.*

---

L'impatto del business plan in due termini:

Management

• Helping the entrepreneur learn more about managing his/her business

Efficacy

• Organize the business more efficiently

## PARTECIPAZIONE

Affinché la pianificazione strategica abbia successo e sia significativa, deve esserci una partecipazione attiva ed entusiasta da più livelli all'interno dell'azienda, al fine di portare la massima esperienza al processo di pianificazione e garantire che i piani siano fatti sulla

base delle informazioni complete e attuali le attività operative sulla forma e le condizioni del mercato.

Il coinvolgimento attivo dei dipendenti è richiesto anche perché una strategia aziendale non è solo obiettivi e obiettivi a livello aziendale, ma anche una serie completa di piani tattici e operativi che hanno un impatto sulle attività di tutti all'interno dell'azienda. Il riconoscimento che la pianificazione è un esercizio di collaborazione può richiedere alcuni cambiamenti nello stile e nella cultura di gestione dell'azienda. I manager devono essere aperti all'innovazione, al cambiamento e a nuovi modi di fare impresa e di comunicare.

#### CHI DOVREBBE ESSERE COINVOLTO?

Il processo di pianificazione strategica aiuta un'organizzazione a chiarire, consolidare o stabilire il proprio quadro strategico. Incorporati nel quadro strategico sono i valori e la visione dell'organizzazione. Per questo motivo, è importante coinvolgere l'intera organizzazione in almeno una parte del processo di pianificazione. Consigliamo:

Planning	•Management team
Context	•Staff •Board members
Vision, values and mission	•Staff •Board members
SWOT	•Professionals Staff •Board members
Strategic options	•Professionals Staff •Board members
Organizational structure	•Management team

## ASPETTI CHIAVE DEL PIANO STRATEGICO



Prima di tutto dobbiamo definire la missione (le seguenti parti del documento ti aiuteranno). Dovrebbe essere chiaro, conciso e sommario e ogni dipendente dovrebbe essere in grado di parlarne. Poi dobbiamo definire traguardi e obiettivi. Per fare ciò, possiamo utilizzare molti strumenti che verranno spiegati in seguito. Questi traguardi e obiettivi sono pietre miliari delle prestazioni che devono essere raggiunte per verificare il progresso dell'azienda. I piani tattici e operativi basati sugli scopi e sugli obiettivi aiutano dipendenti e dirigenti ad ogni livello ad agire in modo coerente con il perseguimento degli scopi e degli obiettivi aziendali. Sviluppare processi per monitorare continuamente l'efficacia del piano e identificare i cambiamenti in azienda. Il monitoraggio viene effettuato per garantire che il piano venga eseguito correttamente e per scoprire metodi per migliorare il processo di pianificazione. Le informazioni raccolte dai processi di monitoraggio dovrebbero essere utilizzate come input prezioso per il prossimo ciclo di pianificazione.

### DIMENSIONE AZIENDALE

La dimensione è strettamente associata alla formalizzazione. In generale, è probabile che le organizzazioni più grandi abbiano maggiori probabilità di identificare e adottare una pianificazione strategica formale come mezzo per migliorare il controllo e il coordinamento. Al contrario, ci si può aspettare che le organizzazioni più piccole abbiano

meno interesse per la pianificazione strategica formale perché "i loro ambienti sono comprensibili e le loro operazioni interne gestibili da una singola persona o da un piccolo team" e quindi c'è meno bisogno percepito di scansioni formali sistematiche, analisi interne estese o preparazione di lunghi e dettagliati piani a lungo termine. Nonostante ciò, ci sono grandi vantaggi per le piccole imprese di pianificazione strategica.

## BENEFICI

La figura seguente mostra i vantaggi della progettazione di un piano strategico:



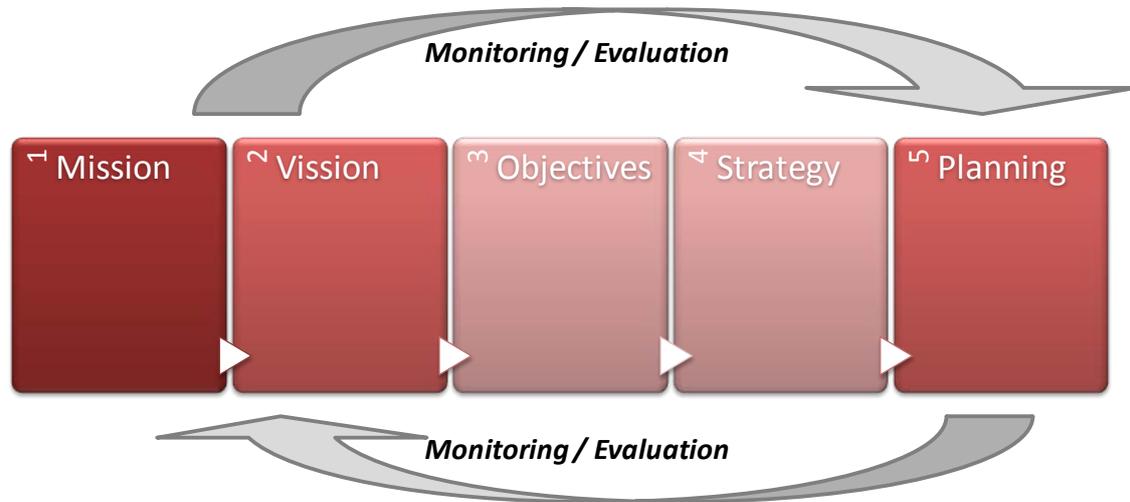
A colpo d'occhio, la pianificazione strategica ti consente di:



## DEFINIZIONI

Mission	<ul style="list-style-type: none"><li>•An organization's mission is its primary business or purpose; it describes what an organization does, for whom, and its benefit. The mission of an organization is not a time-bound objective.</li></ul>
Vission	<ul style="list-style-type: none"><li>•A vision is an ideal that an organization intends to pursue. It links the organization to the future by articulating instantiations of successful execution of the mission. An organization's vision is a source of inspiration and can be broader than the organization's capabilities. It might, in fact, describe what can be achieved in a broader environment if the organization and others are successful in achieving their individual missions.</li></ul>
Values	<ul style="list-style-type: none"><li>•are directive statements that articulate the constraints an organization chooses to place upon the way it achieves its goals. Guiding principles embrace core values and are used to shape an organization's strategy. Guiding principles reflect long-term intentions, but are not necessarily permanent</li></ul>
Goals	<ul style="list-style-type: none"><li>•Goals are broad, measurable, aims that support the accomplishment of a mission</li></ul>
Objectives	<ul style="list-style-type: none"><li>•Objectives are specific, quantifiable, lower-level targets that indicate an accomplishment of a goal</li></ul>
Strategy	<ul style="list-style-type: none"><li>•A strategy is a derived approach to achieving the mission, goals, and objectives of an organization. It supports the organizational vision, takes into account organizational enablers and barriers, and upholds its guiding principles. Strategic Plan A strategic plan is a document that results from a strategic planning activity. It elaborates the organizational strategy and documents the elements that influence it.</li></ul>

## PASSI NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA



### 1. DICHIARAZIONE DI MISSIONE PER IL BUSINESS

La dichiarazione della missione di un'azienda è una dichiarazione dello scopo dell'azienda che ha lo scopo di unificare l'azienda per concentrarsi su una pagina comune. È anche chiamato missione aziendale, missione aziendale o scopo aziendale.

Una dichiarazione d'intenti ben formulata metterà tutti gli stakeholder (dal management ai dipendenti agli azionisti) "sulla stessa pagina" e farà pensare a tutti gli stakeholder sulla stessa linea.

Quindi, è una dichiarazione scritta dello scopo principale e del focus di un'organizzazione che normalmente rimane invariato nel tempo:

- Filtri per separare ciò che è importante da ciò che non lo è,
- Indicare quali mercati saranno serviti e come, e
- Comunicare il senso della direzione prevista all'intera organizzazione.

*Una missione è diversa da una visione in quanto la prima è la causa e la seconda è l'effetto; una missione è qualcosa da realizzare mentre una visione è qualcosa da perseguire per tale realizzazione.*

Un modo semplice per scrivere una missione è concentrarsi su: tre modi importanti:

- cosa fa l'azienda per i propri clienti;
- cosa fa l'azienda per i propri dipendenti;
- cosa fa l'azienda per i suoi proprietari.

Esempio:

- **APPLE:** "Apple progetta Mac, i migliori personal computer del mondo, insieme a OS X, iLife, iWork e software professionale. Apple guida la rivoluzione della musica digitale con i suoi iPod e il negozio online iTunes. Apple ha reinventato il telefono cellulare con il suo rivoluzionario iPhone e App Store e sta definendo il futuro dei media mobili e dei dispositivi informatici con iPad".
- **IKEA:** "La nostra visione è creare una vita quotidiana migliore per [sic] molte persone." Va a suo merito, prosegue definendo un "resto della missione" che potrebbe essere solo **IKEA:** "Rendiamo possibile tutto ciò offrendo un'ampia gamma di prodotti di arredamento per la casa ben progettati e funzionali a prezzi così bassi che tante persone il più possibile sarà in grado di permetterseli. "
- **Sweetgreen:** "Fondata nel 2007, Sweetgreen è una destinazione per cibi deliziosi che sono sia sani per te che in linea con i tuoi valori. Forniamo ingredienti locali e biologici da agricoltori che conosciamo e da partner di cui ci fidiamo, supportando le nostre comunità e creando relazioni significative con coloro che ci circondano. Esistiamo per creare esperienze in cui passione e scopo si incontrano".
- **Rutabaga Sweets** è una società di ospitalità dedicata a fornire dessert di alta qualità in un'atmosfera confortevole per i clienti che cercano una divertente esperienza "gourmet" al di fuori dei ristoranti. Intendiamo realizzare profitti sufficienti per generare un giusto ritorno per i nostri investitori e per finanziare la crescita e lo sviluppo continui in prodotti di qualità. Manteniamo inoltre un ambiente di lavoro amichevole, equo e creativo, che rispetta la diversità, le nuove idee e il duro lavoro.

## 2. VISIONE

Una visione è un sogno realistico per il business per il futuro. Tenendo a mente la dichiarazione di missione, è necessario creare una visione e tutti gli stakeholder devono "acquistare" la visione. Una visione è normalmente focalizzata sul lungo termine e dipinge il quadro di dove dovrebbe dirigersi un'azienda o come dovrebbe essere un'azienda a lungo termine in un ambiente quasi perfetto.

Secondo Thompson, Strickland & Gamble, (2005), una buona visione deve essere un po' oltre la portata dell'azienda, ma il progresso verso la visione è ciò che unifica gli sforzi dell'azienda. D'altra parte, Kotter (1996) determina che una dichiarazione di visione ben elaborata dovrebbe contenere le seguenti caratteristiche:

- Grafico: viene dipinta un'immagine chiara del tipo di azienda che la direzione intende creare e della posizione di mercato per la quale si impegna.
- Direzionale: è essenziale impostare una destinazione per l'azienda, mostrando il tipo di attività e i cambiamenti strategici che potrebbero essere in arrivo.
- Flessibile: le aziende operano in un ambiente turbolento; una visione ben definita deve essere in grado di adattarsi a tutti i cambiamenti che potrebbero verificarsi in futuro.
- Focalizzato: i manager dovrebbero prendere decisioni sulla base di una guida specifica fornita sull'allocazione delle risorse.
- Durevole: la visione di un'azienda dovrebbe essere impostata in modo tale da attirare l'interesse a lungo termine dei suoi azionisti.
- Facile da comunicare: ultimo ma non meno importante; una visione non dovrebbe essere così complessa e difficile da capire. Dovrebbe essere facile da spiegare e comunicare.

Infine, i valori definiscono l'insieme di principi, convinzioni e regole che governano la gestione dell'organizzazione. Costituire la cultura organizzativa e il supporto organizzativo (Stephen, R. 2010).

### 3. TRADURRE LA VISIONE IN OBIETTIVI A BREVE E LUNGO TERMINE

Un obiettivo aziendale è il risultato che un'organizzazione vorrebbe raggiungere a livello globale nel lungo periodo. Getta la sua missione e la situazione del suo ambiente. Lo scopo di fissare obiettivi per un'azienda è orientato verso; convertendo la sua visione in obiettivi prestazionali specifici e crea parametri per monitorare le prestazioni. Descrive efficacemente le azioni necessarie per eseguire un'attività. Questo può essere fatto osservando le tecniche che un'organizzazione utilizzerà per raggiungere il successo nelle vendite, gli obiettivi del servizio clienti, gli obiettivi finanziari e qualsiasi altra aspirazione misurabile dell'azienda.

Dobbiamo fissare obiettivi misurabili e ottenibili a breve e lungo termine che alla fine porterebbero l'azienda alla sua Vision come definita per l'azienda. Collegando gli obiettivi alla Vision, l'azienda si concentrerà sul raggiungimento del "futuro sogno realistico" che si è prefissata. Affinché gli obiettivi strategici siano misurabili e ottenibili, dovrebbero essere definiti in modo strutturato, ad esempio misurando ciascun obiettivo rispetto al quadro degli obiettivi SMART.

Gli obiettivi SMART sono:

<b>Specific</b>	•well defined and clearly stated - (What exactly are we going to do, with or for whom?)
<b>Measurable</b>	•quantifiable or absolutely calculable - (Is it measurable and are we able to measure it?)
<b>Achievable</b>	•realistic under the circumstances (Can we get it done in the timeframe, in the climate, with the amount of money?)
<b>Relevant</b>	•supporting accomplishment of the mission and contributing to realizing the vision in the long term. (Will this objective lead to the desired result?)
<b>Time bound</b>	•time based (corresponding to the period of the business plan) (When will we accomplish, achieve the result?)

Una volta fissati gli obiettivi in questo modo, questi saranno valutati e rivalutati su base continua per stabilire se l'azienda sta realizzando gli obiettivi nel suo cammino verso la sua Vision.

Finanziario e strategico sono i due principali tipi di obiettivi che un'azienda di successo si sforzerà di raggiungere.

Gli obiettivi finanziari devono essere misurati in termini monetari nel raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Aumento della percentuale dei ricavi annuali
- Un aumento percentuale annuo degli utili al netto delle imposte
- Aumento dell'utile annuo per azione
- Aumento del dividendo annuale
- Margine di profitto dell'X%
- Un aumento percentuale sulla restituzione del capitale
- Un aumento del valore per gli azionisti
- Forte rating di obbligazioni e credito

- Flussi di cassa interni sufficienti per finanziare il 100% del nuovo investimento di capitale
- Guadagni stabili durante i periodi di recessione D'altra parte, gli obiettivi strategici sono obiettivi pianificati che un'organizzazione intende raggiungere e che potrebbero includere quanto segue:
- Guadagnare una certa percentuale di quota di mercato
- Ottenere costi complessivi inferiori rispetto ai concorrenti
- Superamento dei principali concorrenti in prestazioni del prodotto o qualità o servizio clienti
- Ricavando un aumento della percentuale dei ricavi dalla vendita di nuovi prodotti in traduced negli ultimi 5 anni
- Raggiungere la nave leader tecnologico
- Avere una migliore selezione di prodotti rispetto ai concorrenti
- Rafforzare l'appeal del marchio dell'azienda
- Avere capacità di vendita e distribuzione nazionali o globali più forti rispetto ai concorrenti
- Fornire costantemente prodotti nuovi o migliorati sul mercato prima dei concorrenti

In sintesi, il risultato per la definizione dell'obiettivo finanziario è incentrato sul miglioramento della performance finanziaria. Nel frattempo, il risultato dell'obiettivo strategico si concentra sul miglioramento della vitalità competitiva e della futura posizione aziendale.

#### **DEFINIZIONE OBIETTIVO:**

A seconda dell'approccio che stai utilizzando, ci sono molti nomi diversi per i diversi livelli di scopi e obiettivi

- Il tuo obiettivo generale che stiamo definendo come i vantaggi accumulati di cui i beneficiari godranno quando il lavoro di sviluppo avrà successo; e
- Il tuo obiettivo immediato o lo scopo del progetto che descrive la situazione specifica che il progetto o l'organizzazione spera di realizzare.

#### 4. METTERE IN POSIZIONE LE STRATEGIE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI

In questa fase verranno analizzati e decisi vari possibili piani di azioni pratiche per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Al centro della decisione sui piani d'azione da attuare sono i seguenti:

- Quali sono i diversi piani possibili disponibili per raggiungere gli obiettivi?
- Chi attuerà i piani?
- Con che cosa verrà implementato il piano (quali risorse sono necessarie e le risorse sono prontamente disponibili)?
- Entro quando sarà attuato il piano?

Questi piani saranno specifici del business e del settore e sarà necessario effettuare un'analisi dettagliata di ciascun ambiente prima di prendere una decisione sulla linea di condotta. Una volta stabilita la linea d'azione, è possibile redigere un budget. Teoricamente un budget è un'espressione, in termini finanziari, dei piani strategici e operativi di un'organizzazione, per un periodo di tempo successivo

#### ANALISI SWOT DELL'ATTIVITÀ

Ogni azienda deve essere consapevole dei propri punti di forza e di debolezza (ambiente interno) e delle proprie opportunità e minacce (ambiente esterno) per poter pianificare il proprio futuro. Un'analisi SWOT aiuta l'imprenditore a identificare i propri punti di forza e di debolezza, nonché tutte le opportunità e le minacce che possono esistere in una specifica situazione aziendale.

## SWOT



Il modo più semplice per iniziare a riempire ogni quadrante nella matrice sopra è rispondere a una serie di domande. Per i punti di forza, devi pensare agli attributi di te stesso e della tua attività che ti aiuteranno a raggiungere il tuo obiettivo.

**Strengths**

- What do you do well?
- What are your unique skills?
- What expert or specialized knowledge do you have?
- What experience do you have?
- What do you do better than your competitors?
- Where are you most profitable in your business?

Per i punti deboli, devi pensare agli attributi di te stesso e della tua attività che potrebbero danneggiare i tuoi progressi nel raggiungimento del tuo obiettivo.

**Weaknesses**

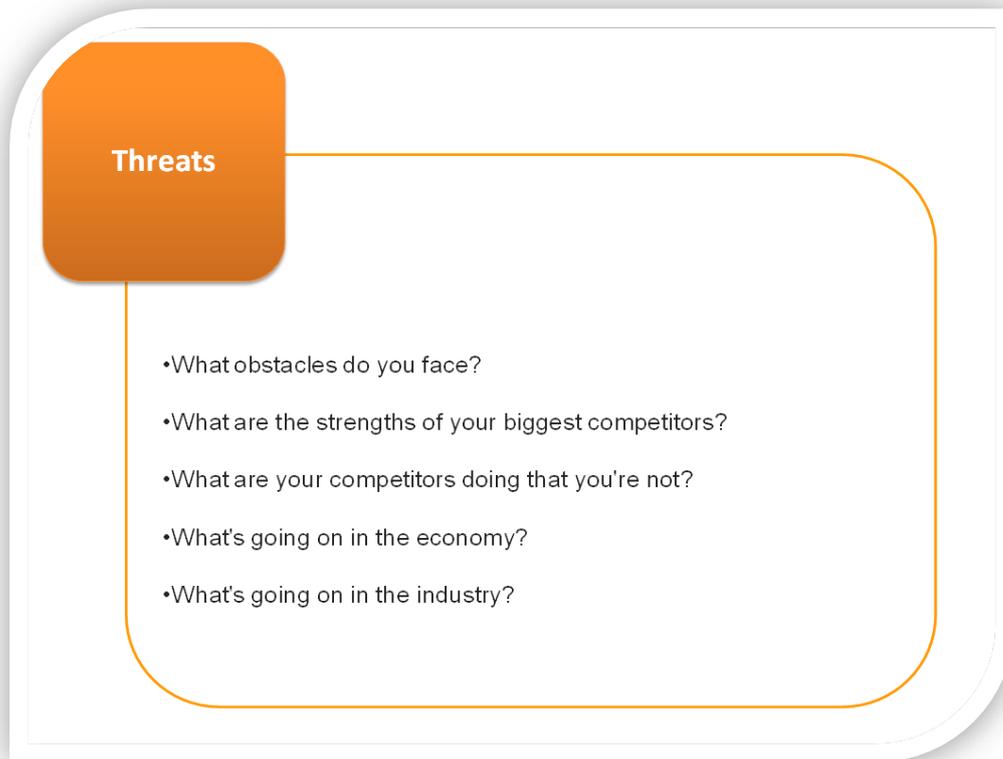
- In what areas do you need to improve?
- What resources do you lack?
- What parts of your business are not very profitable?
- Where do you need further education and/or experience?
- What costs you time and/or money?

Per le opportunità, devi pensare alle condizioni esterne che ti aiuteranno a raggiungere il tuo obiettivo

## Opportunities

- What are the business goals you are currently working towards?
- How can you do more with your existing customers or clients?
- How can you use technology to enhance your business?
- Are there new target audiences you have the potential to reach?
- Are there related products and services that provide an opportunity for your business?

Per le minacce, devi pensare alle condizioni esterne che potrebbero danneggiare le prestazioni della tua azienda.



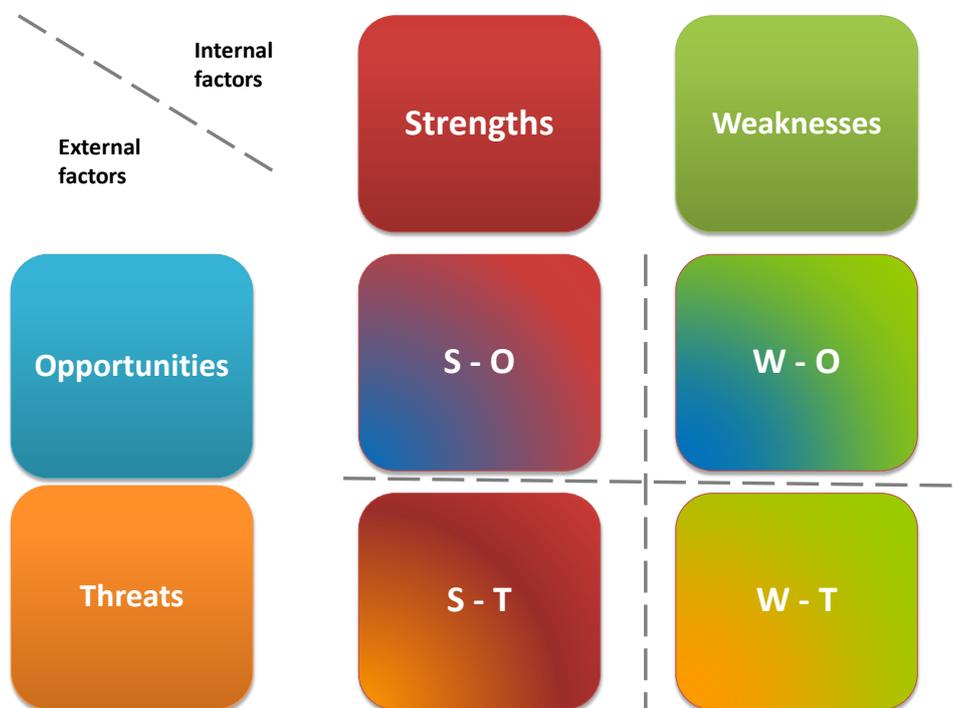
**RIMORCHI.** Matrix è uno strumento strategico di analisi e pianificazione (fondamentalmente, un'analisi SWOT modificata) che incrocia i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce che un'azienda o organizzazione deve affrontare per generare strategie e tattiche attuabili. L'analisi TOWS ti aiuta a comprendere meglio le scelte strategiche che devi affrontare. Ti aiuta a porre e rispondere alle seguenti domande:

- Come sfruttare al meglio i tuoi punti di forza?
- Come aggiri le tue debolezze?
- Come capitalizzi le tue opportunità?
- Come mitighi e gestisci le tue minacce?

Questa disposizione ti aiuta a identificare le alternative strategiche che rispondono alle seguenti domande aggiuntive:

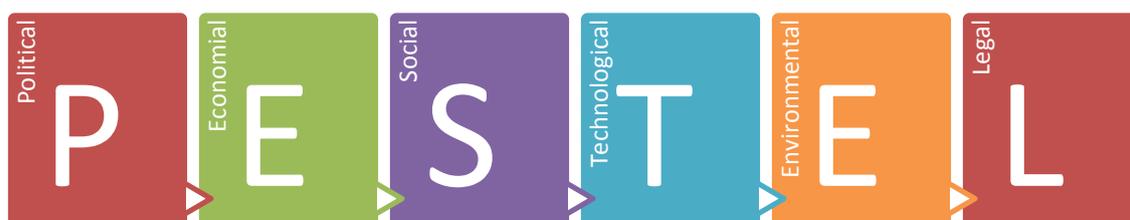
- Punti di forza e opportunità (S / O) - Come puoi utilizzare i tuoi punti di forza interni per sfruttare le opportunità esterne esistenti?
- Punti di forza e minacce (S / T): come puoi sfruttare i tuoi punti di forza per evitare o mitigare minacce esterne reali e potenziali?

- Debolezze e opportunità (W / O) - Come puoi utilizzare le opportunità esterne per superare le debolezze interne che stai vivendo?
- Debolezze e minacce (W / T): cosa puoi fare per ridurre al minimo le tue debolezze interne ed evitare minacce esterne



### ANALISI AMBIENTALE PESTEL

Ai fini della pianificazione strategica un'azienda ha bisogno di conoscere l'ambiente in cui opera poiché influenzerà direttamente il corso dell'azione. I fattori da tenere in considerazione sono l'analisi ambientale politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale e giuridica.



	<p>I fattori politici riguardano varie leggi (istruzione, copyright e occupazione, ad esempio). Ma include anche la stabilità del governo e la potenziale corruzione. Queste leggi possono essere modificate solo dai partiti politici. Esistono e tutti gli altri devono lavorare con loro o pagare le conseguenze legali.</p>
	<p>I fattori economici sono chiari. Sono tutto ciò che influenza lo stato dell'economia, i profitti e le entrate. Considera le tasse, i tassi di inflazione, le tendenze del mercato azionario, il costo del lavoro e altri</p>
	<p>I fattori sociali si concentrano principalmente sui consumatori e sui potenziali clienti. Le tendenze di acquisto, le scelte di stile di vita, i tassi di popolazione, il livello di istruzione e le classi sociali influenzano il modo in cui i consumatori acquistano. Considerando che tutte le aziende hanno bisogno di clienti, in questa sezione dell'analisi PESTLE viene posta molta attenzione.</p>
	<p>I fattori tecnologici sono i livelli e i progressi tecnologici. Ogni azienda utilizza la tecnologia per vendere prodotti. È opportuno studiare l'accesso alla tecnologia moderna, ai metodi di comunicazione, ai tassi di cambiamento tecnologico e ai prezzi. Le aziende tecnologiche prestano particolare attenzione a questa sezione.</p>
	<p>I fattori legali sono talvolta considerati simili a fattori politici. Ma influisce sul modo in cui le aziende gestiscono i costi, facilitano gli affari e gestiscono le richieste dei prodotti. Ad esempio, alcune aziende richiedono diversi brevetti per garantire che la concorrenza non copi i loro prodotti. Ma questa sezione include anche le leggi sui consumatori, le leggi sulla salute e la sicurezza e altro ancora.</p>
	<p>I fattori ambientali includono il clima (cambiamento), il tempo e l'ecocompatibilità dei prodotti. Le industrie del turismo, della silvicoltura e dell'agricoltura devono prestare particolare attenzione a questi fattori. Il</p>

### ANALISI COMPETITIVA

Un processo continuo di confronto delle strategie, dei prodotti o dei processi di un'azienda con quelli delle organizzazioni "best-in-the-class". Tale benchmarking aiuterà un'azienda a colmare eventuali lacune esistenti rispetto ai leader del settore.

La pianificazione strategica è un processo completo per determinare cosa dovrebbe diventare un'azienda e come può raggiungere al meglio tali obiettivi o traguardi. Dovrebbe essere fatto in modo logico con un approccio di processo per consentire a un'azienda di raggiungere il suo pieno potenziale.

L'obiettivo finanziario di un'azienda, creare ricchezza aggiungendo valore ai fornitori di capitale, è al centro dell'intero processo di pianificazione strategica. Alla fine, anche tutte le attività di pianificazione dovrebbero essere valutate rispetto a questo obiettivo.

## **5. PIANIFICAZIONE DEL PROCESSO**

Vari elementi dovrebbero essere presi in considerazione durante il processo come menzionato sopra, specialmente dopo che la missione e la visione sono state create, preferibilmente su base annuale. Un'analisi di questi elementi aiuterà a stabilire gli obiettivi misurabili e ottenibili, nonché a decidere i piani d'azione corretti per raggiungere gli obiettivi. Di seguito sono elencati alcuni elementi da tenere in considerazione:

### Attuale ciclo economico

Il ciclo economico si riferisce alle fluttuazioni dell'attività economica (fluttuazioni dell'attività) attorno al suo trend di crescita a lungo termine. Il ciclo comporta spostamenti nel tempo tra periodi di crescita relativamente rapida della produzione (ripresa e prosperità) e periodi di relativa stagnazione di declino (contrazione o recessione).

## **TELA**

Business Model Canvas è un modello di gestione strategica e di avvio snello per lo sviluppo di modelli di business nuovi o di documentazione esistenti con un grafico visivo con elementi che descrivono la proposta di valore, l'infrastruttura, i clienti e le finanze di un'azienda o di un prodotto. Assiste le aziende nell'allineamento delle loro attività illustrando potenziali compromessi.

Quindi, come afferma Alexander Osterwalder, "Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un insieme di elementi e le loro relazioni e consente di esprimere la logica di guadagno di un'azienda. È una descrizione del valore che un'azienda offre a uno o più segmenti di clienti e dell'architettura dell'azienda e della sua rete di partner per creare, commercializzare e fornire questo valore e capitale di relazione, al fine di generare flussi di entrate redditizie e sostenibili " .

Per completare la tela:

### **Codificazione del colore:**

Usa Stattys di colore diverso per evidenziare alcuni aspetti del tuo modello di business. Ad esempio, usa Stattys di colore diverso se hai due segmenti di clienti molto diversi nel tuo modello di business con lavori da svolgere molto diversi (ad esempio inserzionisti e utenti). Quindi continuare a utilizzare gli stessi colori per le proposte di valore, i canali, ecc. Corrispondenti.

### **Immagini e parole:**

La combinazione di immagini e parole per descrivere gli elementi costitutivi del modello di business è più potente del semplice utilizzo delle parole. Il nostro cervello elabora le immagini più velocemente delle parole. Pertanto, le immagini consentiranno agli spettatori della tua tela di cogliere più rapidamente il quadro generale del tuo modello.

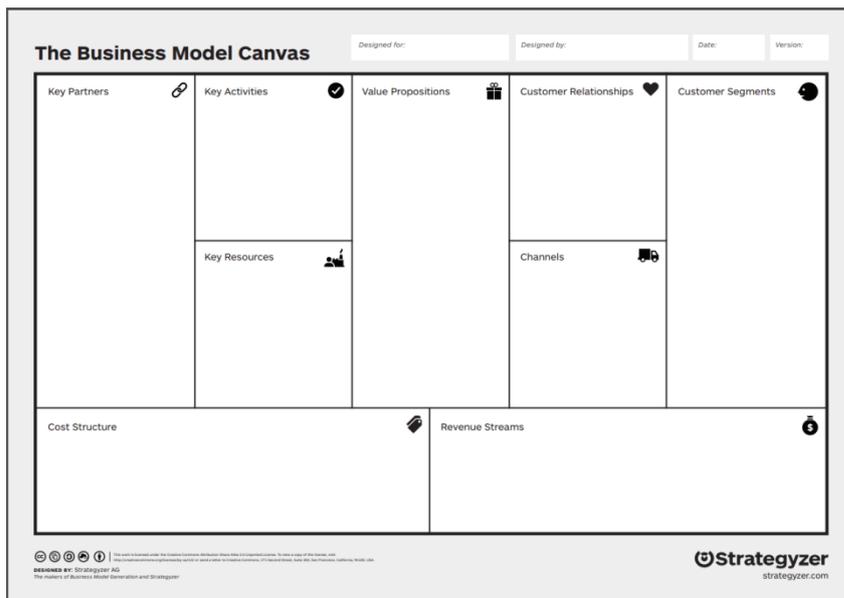
### **Granularità:**

Non aggiungere troppi Stattys quando si abbozza la panoramica strategica di un modello di business. Troppi dettagli nascondono il quadro generale. D'altra parte, l'aggiunta di dettagli è appropriata quando si lavora sul perfezionamento del

proprio modello di business, al fine di testarlo e considerare lo sviluppo del cliente.

L'azienda deve compilare:

- Segmenti di clienti Un'organizzazione serve uno o più segmenti di clienti.
- Proposte di valore Cerca di risolvere i problemi dei clienti e soddisfare le esigenze dei clienti con proposte di valore.
- Canali Le proposte di valore vengono fornite ai clienti attraverso canali di comunicazione, distribuzione e vendita.
- Rapporti con i clienti I rapporti con i clienti vengono stabiliti e mantenuti con ciascun segmento di clienti.
- Flussi di entrate I flussi di entrate derivano da proposte di valore presentate con successo ai clienti.
- Risorse chiave Le risorse chiave sono le risorse necessarie per o Oer e fornire gi  
elementi descritti in precedenza ...
- Attività chiave... eseguendo una serie di attività chiave.
- Partnership chiave Alcune attività vengono esternalizzate e alcune risorse vengono acquisite all'esterno dell'azienda.
- Struttura dei costi Gli elementi del modello di business risultano nella struttura dei costi.



Ulteriori informazioni possono essere trovate in:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Quindi, l'azienda deve pensare alla tela di propagazione del valore. Ti aiuterà a:

- Comprendere i modelli di creazione di valore
- Sfrutta l'esperienza e le capacità del tuo team
- Evita di perdere tempo con idee che non funzioneranno
- Progetta, testa e offri ciò che i clienti desiderano.

Per completarlo:

**Inizia con i lavori dei clienti:**

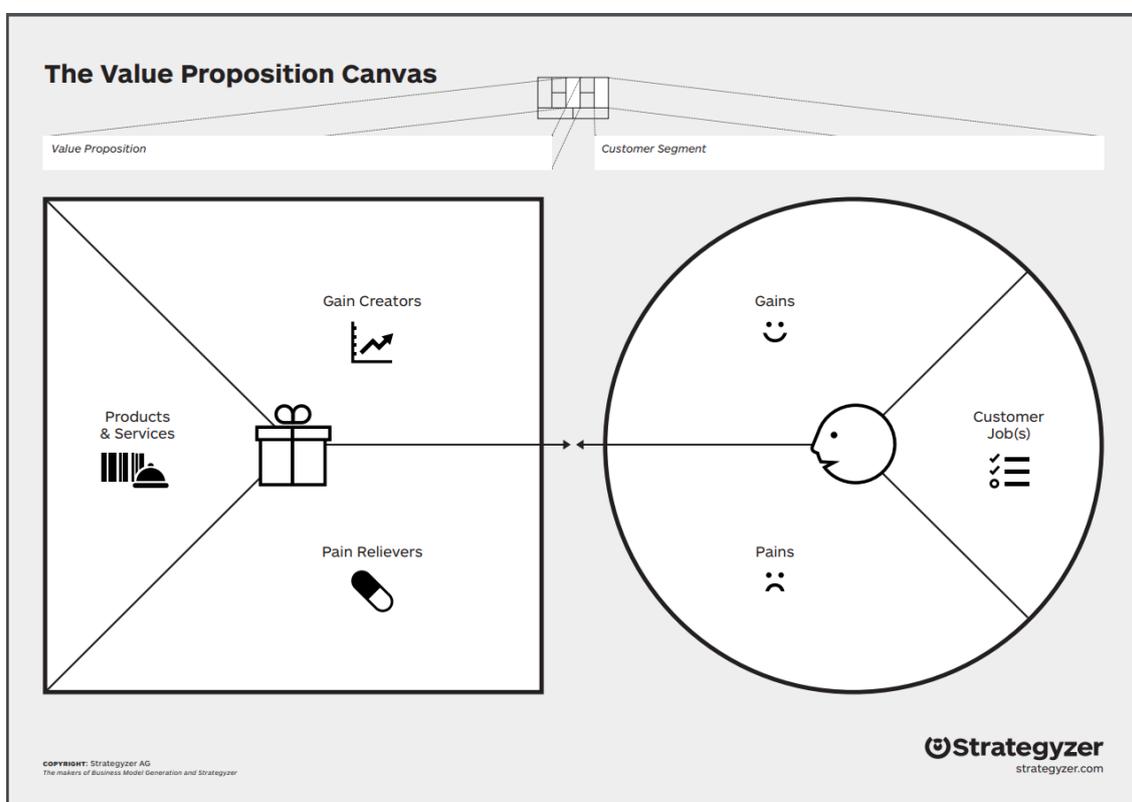
Inizia a disegnare la tua mappa descrivendo quali lavori sta cercando di svolgere uno specifico cliente. Crea uno Statty nella casella Lavoro / i cliente per ogni lavoro principale e ausiliario che intendi aiutare a portare a termine il tuo cliente.

### Aggiungi dolori e guadagni:

Crea una casella Statty in the Pains per ogni dolore che i tuoi clienti sperimentano o potrebbero provare prima, durante e dopo aver portato a termine il lavoro. Crea uno Statty nella casella Guadagni per ogni vantaggio che il tuo cliente si aspetta, desidera o da cui sarebbe sorpreso.

### Descrivi i tuoi prodotti e servizi:

Elenca tutti i prodotti e i servizi attorno alla quale è costruita la tua proposta di valore creando uno Statty per ogni elemento nella casella Prodotti e servizi. Descrivi come intendi creare valore: descrivi come i tuoi prodotti e servizi creano valore eliminando i problemi dei clienti o creando guadagni per i clienti. Crea una nota adesiva per ogni elemento nella casella Antidolorifici o Gain Creators rispettivamente.

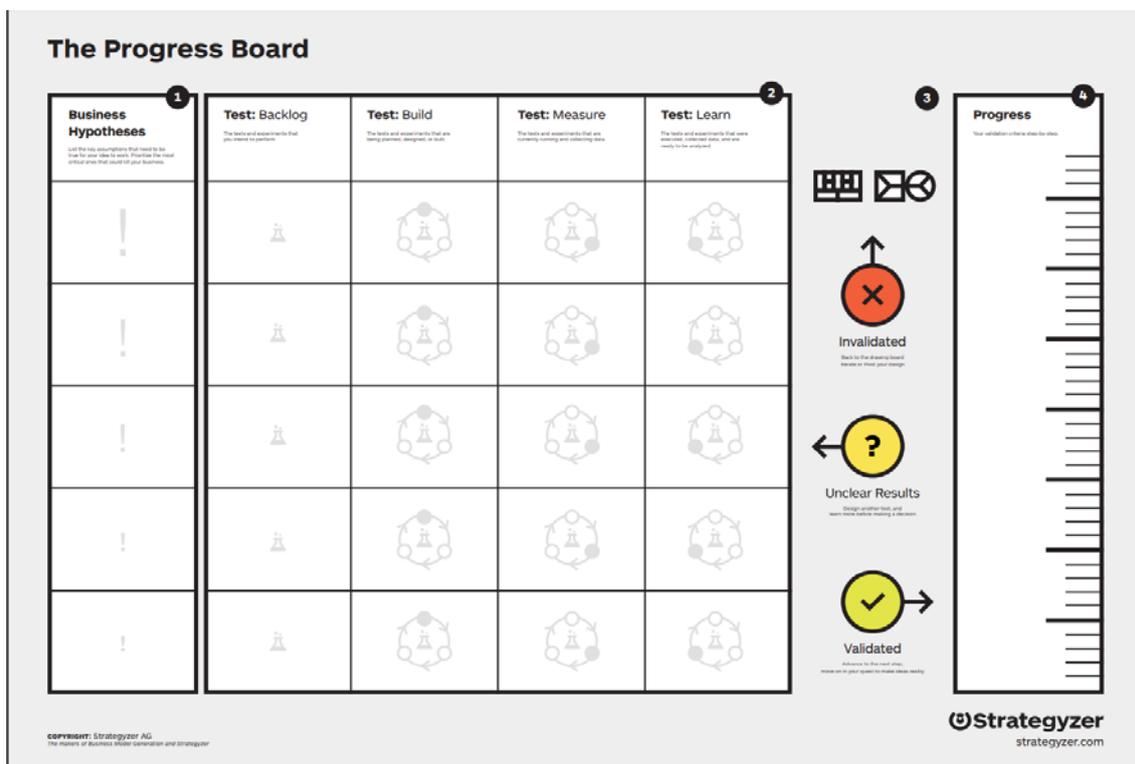


Ulteriori informazioni possono essere trovate in:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

**Il consiglio di avanzamento:**

Questa tela ti consente di catturare qualsiasi ipotesi derivante dalla tua strategia aziendale e di verificare i tuoi progressi testando e convalidando queste ipotesi.



- **IPOSTESI DI BUSINESS:** per ogni presupposto o incertezza che hai identificato, riscrivilo come ipotesi e catturalo in questa prima colonna.
- **TEST: BACKLOG:** Progetta un test per (in) convalidare ciascuna delle tue ipotesi. Memorizzali qui nella colonna del tuo backlog finché non sei pronto a farli progredire.
- **TEST: BUILD:** Build è la prima delle tre fasi per (in) convalidare le tue ipotesi. A seconda del test che hai progettato, la fase di creazione potrebbe ad esempio

comportare la creazione di un sondaggio sui clienti per ottenere approfondimenti, una pagina di destinazione per comprendere il comportamento dei visitatori, un test di posta elettronica A / B o multivariato o lo svolgimento di un'attività di ricerca.

- **TEST: MISURA:** Una volta che i tuoi test sono stati costruiti, entri nella fase di misurazione, dove acquisisci nuovi dati.
- **TEST: IMPARARE:** quando si dispone di dati sufficienti, è possibile iniziare l'analisi e l'identificazione degli insight. Ci sono tre possibili risultati dalla tua analisi: incerto = prova di più; convalidato = progresso; invalidato = itera / pivot e rivedi le tue ipotesi
- **PROGRESSO:** puoi utilizzare la colonna progresso per definire cosa significa per te progresso per un dato progetto, aggiungendo indicatori o metriche sotto forma di criteri di convalida.

## PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Non esiste un progetto definito su come strutturare un piano strategico, ma è buona pratica includere i seguenti elementi:



- Missione - Dichiarazione di visione: un breve riepilogo di dove vedrai la tua attività tra cinque o dieci anni.
- Obiettivi di primo livello: questi sono gli obiettivi principali che devono essere raggiunti affinché la tua visione per l'azienda possa essere realizzata. Questi potrebbero includere l'attrazione di un nuovo tipo di cliente, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o la sicurezza di nuove fonti di finanziamento.
  - Analisi dei driver interni - corrispondenti, ad esempio, ai punti di forza e di debolezza di un'analisi SWOT (punti di forza, debolezza, opportunità e minacce).
  - Analisi dei driver esterni: dovrebbe coprire fattori come la struttura del mercato, i livelli di domanda e le pressioni sui costi, che corrispondono agli elementi di opportunità e minacce di un'analisi SWOT.
- Implementazione: ciò implica la definizione delle azioni chiave (con i risultati desiderati e le scadenze) che dovranno essere completate per raggiungere i tuoi obiettivi di livello superiore.

- **Risorse e pianificazione:** un riepilogo delle implicazioni che la strategia proposta avrà per le risorse di cui la tua azienda ha bisogno. Ciò rifletterà i requisiti di finanziamento, nonché fattori quali i livelli di personale, i locali e le attrezzature.

Il piano deve essere implementato e questo processo di implementazione richiede una pianificazione.

La chiave per l'implementazione degli obiettivi identificati nel piano strategico è assegnare obiettivi e responsabilità con budget e scadenze ai proprietari responsabili, ad esempio dipendenti chiave o capi dipartimento.

Monitorare lo stato di avanzamento del piano di attuazione e rivedere il piano strategico rispetto all'attuazione sarà un processo continuo. L'adattamento tra implementazione e strategia potrebbe non essere perfetto sin dall'inizio e le implicazioni dell'attuazione della strategia potrebbero rendere necessario modificare il piano strategico.

Il monitoraggio dell'attuazione è la chiave. L'utilizzo di indicatori chiave di prestazione (KPI) e la definizione di obiettivi e scadenze è un buon modo per controllare il processo di introduzione del cambiamento strategico.

Il tuo business plan è un altro strumento importante nel processo di implementazione. Il piano aziendale è tipicamente un documento a breve termine e più concreto del piano strategico e tende a concentrarsi più da vicino su considerazioni operative come le vendite e le tendenze dei flussi di cassa. Se puoi assicurarti che il tuo piano strategico informi il tuo piano aziendale, farai molto per garantirne l'attuazione.

## COMUNICAZIONE

Portare il tuo piano agli stakeholder giusti al momento giusto è fondamentale per il successo. In primo luogo, determina chi dovrebbe ricevere il piano e prendi precauzioni su dove lo invii, cioè non lo vuoi nelle mani dei concorrenti. Tieni presente che potresti voler nascondere determinate informazioni a seconda del pubblico di destinazione. Ad

esempio, i dipendenti potrebbero non richiedere appendici dettagliate. Come regola generale, queste parti interessate dovrebbero essere nella tua lista di distribuzione:

- Il tuo consiglio di amministrazione dovrebbe riceverne una copia.
- Fornire una copia ai dipendenti per contribuire a garantire il loro buy-in; devono sapere esattamente cosa ci si aspetta da loro.

Ecco alcuni suggerimenti utili sullo sviluppo delle comunicazioni del piano strategico:

- Tenere una riunione o un forum dei dipendenti per presentare il proprio piano strategico; le comunicazioni faccia a faccia sono sempre più efficaci.
- Evidenzia alcune sezioni del tuo piano nella newsletter della tua azienda per rafforzare i messaggi ai dipendenti.
- Assicurati di consentire il feedback dei dipendenti sul tuo piano e incoraggia la discussione.
- Assicurati di includere parti importanti del tuo piano nel materiale di orientamento per i nuovi dipendenti, cioè obiettivi operativi.
- Usa il tuo piano strategico per aiutarti a sviluppare i tuoi strumenti di marketing, ma assicurati che le agenzie esterne firmino una rinuncia alla riservatezza.
- Assicurati che l'aspetto del nostro piano e delle comunicazioni stampate o web siano coerenti e riflettano l'immagine della tua azienda.

## LISTA DI CONTROLLO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Una lista di controllo della pianificazione strategica può ricordarti tutte le attività che è importante implementare. Ciò renderà più facile non dimenticare le cose, soprattutto se si dispone di un rigoroso processo cronologico di pianificazione delle strategie per l'azienda.

Qui puoi trovare un esempio:

Component	Status	Comments
Vision		
Mission		
Core Values		
Commentary for above		
Stakeholders Engaged		
Assessment		
Strategic Budget		
Customer Value Proposition		
Strategic Priorities		
Perspectives		
Strategic Objectives		
Intended Results		
Strategy Map		
Measures (or KPIs)		
Targets		
Initiatives		
Strategy Plan		
Communications Plan		
Reporting Plan		
Local Plans		
Plans Signed Off		
Strategy Process Evaluation		

Component	Status	Comments
Vision	✓	Complete
Mission	✓	Complete
Core Values	⚠	Too many values in the existing set
Commentary for above	⚠	Commentary to the Vision/mission is poor
Stakeholders Engaged	⚠	List need to be revised, <u>sme's</u> required
Assessment	⚠	Assessment was completed two years ago
Strategic Budget	✓	Identified but not declared
Customer Value Proposition	✓	Complete, study available
Strategic Priorities	⚠	Old set needs to be thrown out
Perspectives	⚠	Needs to be revisited, not balanced
Strategic Objectives	⚠	Some are strong, time has moved on though
Intended Results	⚠	These were never fully developed
Strategy Map	⚠	Never built a strategy map, needs serious attention
Measures (or KPIs)	⚠	Many operational measures in place, no strategic
Targets	⚠	Target only in place for incentive plan
Initiatives	⚠	Initiatives not properly linked to strategy
Strategy Plan	⚠	Documented but strategic process not followed
Communications Plan	⚠	None – all ad-hoc
Reporting Plan	⚠	Some useful reports in place
Local Plans	⚠	Some local plans have been developed
Plans Signed Off	⚠	Nothing signed off this year
Strategy Process Evaluation	⚠	Strategic process evaluation never considered

**MODULO 2:**

**CONTENUTI FORMATIVI DEL  
CORSO DI MARKETING E  
COMUNICAZIONE**

## DEFINIZIONE DI MARKETING

Il marketing è la pratica di aumentare la consapevolezza, la considerazione, l'acquisto e la preferenza per un prodotto o servizio attraverso vantaggi, pubblicità, packaging, posizionamento, prezzi e promozioni guidati dai consumatori.

Storicamente, il marketing era un'interazione unidirezionale, ma sta diventando sempre più bidirezionale attraverso l'uso e l'influenza dei social media e del marketing virale che è spesso alimentato dall'azienda che offre il bene o il servizio. Il marketing, infatti, era tradizionalmente solo il mezzo con cui un'organizzazione comunica, si connette e coinvolge il proprio pubblico di destinazione per trasmettere il valore e, in ultima analisi, vendere i propri prodotti e servizi. Tuttavia, dall'emergere dei media digitali, in particolare dei social media e delle innovazioni tecnologiche, si è sempre più concentrato sulle aziende che costruiscono relazioni più profonde, significative e durature con le persone che desiderano acquistare i loro prodotti e servizi.

Il mondo sempre più frammentato dei media complica la capacità degli operatori di marketing di connettersi e allo stesso tempo offre un'incredibile opportunità per creare nuove opportunità.

Il termine marketing si riferisce generalmente a ciò che un'azienda fa per creare valore per i clienti, ma i professionisti del marketing hanno un ruolo importante nella definizione della direzione strategica della propria azienda. Un marketing di successo richiede una profonda conoscenza di clienti, concorrenti e collaboratori ~~de clienti~~ nel servire i clienti in modo redditizio.

### DIVERSI APPROCCI AL MARKETING

Come triste prima, è ampiamente accettato che il concetto di marketing abbia conosciuto una serie di fasi evolutive nei paesi sviluppati e queste fasi sono anche conosciute come approcci di marketing o filosofie di marketing. Le filosofie di marketing hanno subito un cambiamento profondo e graduale che ha avuto luogo durante la seconda metà del XVIII e la prima metà del XIX secolo. Alcuni hanno associato tali approcci alla storia delle imprese e hanno fornito una serie di orientamenti in base ai diversi aspetti enfatizzati

dalle organizzazioni nel tempo: l'era della produzione, l'era delle vendite, l'era del concetto di marketing e l'era del marketing sociale.

#### **Filosofia di orientamento alla produzione:**

Questa fase, prevalente prima del 1940, può essere vista come una conseguenza inevitabile dell'industrializzazione di massa. Questa era di sviluppo del marketing è caratterizzata da una continua focalizzazione sul prodotto. I produttori partono dal presupposto che i prodotti, se prodotti in quantità sufficienti e al prezzo corretto, generano la domanda dei consumatori. Quando le vendite diminuiscono, la risposta è quindi semplicemente quella di abbassare ulteriormente i prezzi attraverso una maggiore produttività. È una filosofia semplice e molto efficace in situazioni in cui la domanda supera di gran lunga l'offerta.

Sotto questo concetto, la produzione è il punto di partenza. L'accettabilità del prodotto si verifica dopo la produzione del prodotto.

Quindi, l'orientamento alla produzione centra la gestione della funzione di marketing intorno alla produzione di massa del prodotto stesso, alla riduzione continua dei costi e all'innovazione del prodotto che costituiscono la base della strategia di marketing. Un tale approccio è molto efficace laddove la domanda supera di gran lunga l'offerta, ma le tecniche impiegate sono facilmente replicabili dai concorrenti e la tattica è vulnerabile alla miopia del marketing e ai problemi di "adattamento" del prodotto di consumo.

#### **Filosofia di orientamento alle vendite:**

L'adozione di un orientamento alla vendita può essere vista come una reazione intuitiva ai problemi della fase orientata alla produzione. Se la domanda è in calo, è sufficiente optare per la "vendita forzata" e convincere i clienti a comprare attraverso una promozione aggressiva. È questa filosofia che porta alla comune visione laica del marketing come mera "vendita".

I presupposti di questa filosofia sono:

1. Produrre il miglior prodotto possibile.
2. Trovare l'acquirente per il prodotto,

3. Il compito principale del management è convincere gli acquirenti attraverso tattiche ad alta pressione, se necessario.

Il problema di questo approccio è che focalizza ancora saldamente l'attenzione sul prodotto così come viene prodotto, ponendo l'accento sulle vendite piuttosto che sulla soddisfazione del consumatore. Questo va bene quando il mercato di un'azienda offre poche opportunità di affari ripetuti. Anche qui, però, si può sostenere che i clienti insoddisfatti possono danneggiare la reputazione di un'azienda attraverso il passaparola. Inoltre, laddove la concorrenza si intensifica, un orientamento alla vendita richiede budget sempre maggiori per limitarsi a mantenere i consumatori esistenti. Molto semplicemente, un'azienda finisce per spendere sempre più soldi in promozioni solo per restare ferma.

La filosofia prevale dal 1940. È più diffusa nella vendita di tutti i tipi di polizze assicurative, beni di consumo non durevoli e prodotti durevoli di consumo, in particolare gli status symbol.

#### *Orientamento al cliente / Filosofia del concetto di marketing:*

Questa filosofia è stata introdotta negli anni '50 e sottolinea che il compito fondamentale dell'impresa imprenditoriale è studiare e comprendere i bisogni, i desideri, i desideri e i valori dei potenziali consumatori e produrre i beni alla luce di questi risultati in modo che le specifiche del consumatore siano soddisfatte. totalmente.

Il punto di partenza è il cliente piuttosto che il prodotto. L'impresa deve iniziare con il consumatore e terminare con il prodotto richiesto. Questa filosofia sottolinea il ruolo della ricerca di mercato ben prima che il prodotto sia reso disponibile sul mercato.

Le ipotesi sono:

1. L'azienda dovrebbe produrre solo quel prodotto come desiderato dal consumatore.
2. La direzione deve integrare tutte le sue attività al fine di sviluppare programmi per soddisfare i desideri del consumatore.
3. La gestione deve essere guidata da "obiettivi di profitto a lungo termine" piuttosto che da "vendite rapide".

Questo approccio ha comportato due modifiche fondamentali, vale a dire:

1. Passare dalla produzione all'orientamento al mercato,
2. Passaggio graduale dal vecchio "Caveat emptor" a "Caveat vendor".

Tale filosofia focalizzata sul consumatore (in opposizione alla filosofia di vendita), aggiunge all'approccio altri concetti specifici dell'orientamento al marketing, come comportamento del consumatore, segmentazione del mercato, posizionamento, attività di marketing mix: politica del prodotto, politica dei prezzi, politica di distribuzione e promozione politica:

- Per soddisfare i consumatori, le organizzazioni devono prima scoprire chi sono questi consumatori. Pertanto concetti come la segmentazione del mercato vengono utilizzati per identificare diversi mercati di destinazione;
- In secondo luogo, le organizzazioni devono identificare ciò di cui i consumatori hanno bisogno e vogliono. L'uso del concetto di comportamento del consumatore e lo studio del comportamento dei consumatori è un modo per raggiungere l'obiettivo principale del marketing. Di solito le fasi del processo decisionale di acquisto del consumatore vengono utilizzate per caratterizzare il comportamento del consumatore;
- Dopo aver mirato ai segmenti di mercato di interesse, l'organizzazione decide la strategia di posizionamento, generalmente basata sulla differenziazione dalla concorrenza;
- Inoltre, sulla base delle informazioni raccolte durante le attività precedenti, le organizzazioni devono produrre ciò di cui i consumatori hanno bisogno e vogliono. Tali prodotti che soddisfano i bisogni e i desideri dei consumatori devono essere commercializzati utilizzando le attività di marketing mix di base: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, chiamato anche marketing transazionale;

#### **Filosofia dell'orientamento sociale:**

Questa filosofia si occupa non solo della soddisfazione del consumatore ma anche del benessere del consumatore o del benessere sociale. Tale benessere sociale parla di un ambiente privo di inquinamento e di qualità della vita umana.

Pertanto, un'azienda che produce un pacchetto di sigarette per il consumatore non deve solo produrre le migliori sigarette, ma anche sigarette prive di inquinamento; un'automobile non solo a basso consumo di carburante ma anche meno inquinante.

In altre parole, l'impresa deve assumersi le proprie responsabilità sociali. Così, il benessere sociale diventa la dimensione aggiunta.

I presupposti della filosofia dell'orientamento sociale sono:

1. L'azienda deve produrre solo i prodotti desiderati dai consumatori,
2. L'azienda deve essere guidata da obiettivi di profitto a lungo termine piuttosto che da vendite rapide.
3. L'impresa dovrebbe assolvere le proprie responsabilità sociali,
4. La direzione deve integrare le risorse e le attività dell'azienda per sviluppare un programma che soddisfi questi bisogni individuali dei consumatori e sociali.

Questa filosofia social oriented è l'ultima ed è considerata un concetto integrato. Questa filosofia, poiché copre concetti precedenti di vecchia data, è destinata a governare il mondo del marketing per un periodo piuttosto lungo.

## PIANO DI MARKETING

Come risultato dell'evoluzione del concetto di marketing, la funzione del marketing diventa un processo complesso che può essere organizzato in un piano strategico di marketing.

Il piano di marketing è una strategia scritta per vendere i prodotti o servizi di una nuova attività, una road map per trovare e mantenere i clienti. È un riflesso di quanto sia seria un'azienda nell'affrontare la concorrenza a testa alta, con strategie e piani per aumentare la quota di mercato e attirare i clienti. Pianificando il marketing passo dopo passo, è possibile dare all'azienda le migliori possibilità di successo nel mercato competitivo di oggi.

Un buon piano di marketing aiuterà a migliorare le probabilità contro i concorrenti più esperti e quelli emergenti. Il piano consente di riconoscere e intervenire su eventuali tendenze e preferenze dei consumatori che altre aziende hanno trascurato e di sviluppare ed espandere un gruppo selezionato di clienti fedeli ora e in futuro.

Il piano mostra anche ad altri che l'azienda ha valutato attentamente come realizzare un prodotto innovativo, unico e commerciabile. Migliorerà le possibilità di vendite e profitti stabili e aumenterà le ragioni per cui gli investitori finanziano l'attività.

Per questi motivi, un piano di marketing efficace è supportato dalla raccolta accurata delle informazioni di mercato, consumatori e concorrenti.

## **ANALISI DEL BUSINESS**

### **Analisi e definizione del marchio:**

L'analisi del marchio è un processo di analisi di come un'azienda si presenta ai consumatori e di come vuole essere percepita da loro. Consiste nel definire esattamente e chiaramente qual è il target e dove l'azienda si sforza di arrivare.

Questo processo è fondamentale per definire bene il business ai clienti ed è fondamentale anche per i professionisti che lavorano in azienda in quanto hanno le idee chiare su come lavorare e in quale direzione.

Nella definizione del brand è fondamentale integrare il futuro piano di marketing con lo scopo fondante e gli impegni organizzativi (mission) e con gli obiettivi e gli scopi di ciò che un'organizzazione vorrebbe raggiungere o realizzare (vision).

Queste due affermazioni (mission e vision) sono elementi fondamentali che caratterizzano un'azienda, che devono essere definite non solo per sviluppare una buona strategia di marketing ma per assicurare un buon business in generale. Per questo motivo l'analisi e la definizione del marchio devono essere la prima cosa attraverso cui avviare lo sviluppo del piano di marketing. È importante sviluppare o integrare il piano secondo:

1. Qual è la dichiarazione di visione: definire cosa ottenere, i valori fondamentali e il riflesso del marchio su di essi.
2. Qual è la proposta di valore: definire quali valori vengono forniti ai clienti che nessun altro può fornire.
3. Cos'è la dichiarazione di posizionamento: come essere percepiti sul mercato.

Esperienza pratica: i professionisti sottolineeranno ed enfatizzeranno la mission e la visione dell'azienda in cui opera. Se già presenti, cercheranno di migliorarlo. Quindi risponderanno alle tre domande 1) qual è la dichiarazione di visione? 2) Qual è la proposta di valore? 3) Qual è la dichiarazione di posizionamento?

### Identificazione dei clienti

L'identificazione del consumatore è un processo molto importante per le piccole imprese per aumentare la loro capacità di concentrarsi sul cliente e innovare nell'organizzazione dell'azienda. Capire i consumatori è la chiave per una strategia di marketing di successo. Purtroppo, però, la mente del consumatore non è sempre di facile comprensione.

In questo processo è molto significativo identificare il mercato di riferimento, descrivendo come l'azienda soddisferà le esigenze del consumatore meglio della concorrenza. Inoltre è fondamentale elencare le aspettative che i consumatori hanno per il tipo di prodotto scelto; poiché le richieste possono essere diverse, i prodotti e i servizi varieranno tra i concorrenti. Qualità, prezzo e servizio post vendita sono solo alcune delle aree in cui si verifica questa differenza.

In secondo luogo, sarà molto importante identificare il segmento di mercato che trarrà vantaggio dal prodotto e dall'area di competenza, nonché dall'approccio alla vendita del prodotto o del servizio.

Infine, prevedere il potenziale di vendita che può essere realizzato attingendo e mantenendo il mercato di riferimento e attirando gli altri attraverso strategie e approcci diversi. Questi diversi approcci possono essere eseguiti tutti contemporaneamente o essere più incrementali, ottenendo prima un pubblico principale per il prodotto o servizio e poi espandendosi nel resto del mercato. È fondamentale identificare il potenziale di vendita per ciascuno dei gruppi target.

Dopodiché, buona parte della pianificazione dovrebbe essere dedicata all'analisi delle offerte del mondo digitale che comprende un patrimonio di opportunità per influenzare positivamente i clienti e l'organizzazione. L'utilizzo della giusta miscela di analisi quantitative, qualitative e psicologica aiuterà a fornire i vantaggi offerti da questa opportunità. L'organizzazione di maggior successo sarà quella che capirà sia i dati che l'essere umano dietro di essi.

### *Come ottenere i dati?*

Per competere con successo nel mercato odierno, le piccole imprese hanno bisogno degli strumenti utilizzati dalle aziende più grandi. Ovviamente, le piccole imprese non dispongono di tutte le risorse di una società a livello aziendale, come data scientist, analisti e ricercatori. Tuttavia, ci sono molti modi in cui le piccole imprese possono raccogliere, analizzare e dare un senso ai dati che già hanno, oltre a ottenere ulteriori informazioni per contribuire a livellare il campo di gioco.

Un buon esempio di strumento per l'analisi dei dati per le PMI è Google Analytics. È la piattaforma di analisi digitale gratuita di Google e offre alle piccole imprese gli strumenti per analizzare i dati del sito web da tutti i punti di contatto in un unico posto. Rende possibile estrarre dati a lungo termine per rivelare tendenze e altre informazioni preziose per realizzare decisioni basate sui dati. Ad esempio, monitorando e analizzando il comportamento dei visitatori, ad esempio da dove proviene il traffico, come il pubblico si coinvolge e per quanto tempo i visitatori rimangono su un sito Web, è più facile prendere

decisioni migliori quando si cerca di raggiungere gli obiettivi del sito Web o del negozio online. È anche possibile analizzare il traffico dei social media per sviluppare una nuova campagna di social media marketing basata su ciò che funziona e cosa non funziona.

Un altro strumento potrebbe essere Watson Analytics di IBM, uno strumento che rende l'analisi aziendale avanzata e predittiva facilmente accessibile alle piccole imprese. La piattaforma non richiede alcuna capacità di utilizzare complessi sistemi di data mining e analisi, automatizzando invece il processo. Si tratta di una soluzione di analisi self-service che include una suite di servizi di accesso, perfezionamento e immagazzinamento dei dati; fornisce alle piccole imprese gli strumenti per preparare e presentare i dati in modo semplice e utilizzabile per guidare il processo decisionale.

Esperienza pratica: i professionisti effettueranno una ricerca di uno strumento che potrebbe essere adatto alla loro attività e successivamente svilupperanno una breve analisi dei consumatori dell'azienda.

### *Comprensione dei concorrenti*

L'analisi dei concorrenti è una dichiarazione della strategia aziendale e di come si relaziona alla concorrenza. Lo scopo di questa analisi è quello di determinare i punti di forza e di debolezza dei concorrenti all'interno, il mercato e le strategie adeguate che forniranno un netto vantaggio, le barriere che possono essere sviluppate per impedire alla concorrenza di entrare nel nuovo mercato e le eventuali debolezze che può essere sfruttato all'interno del ciclo di sviluppo del prodotto.

Il primo passo in un'analisi della concorrenza è identificare la concorrenza attuale e potenziale. Esistono essenzialmente due modi per identificare i concorrenti. Il primo è guardare il mercato dal punto di vista del cliente e raggruppare tutti i concorrenti in base alla misura in cui si contendono l'euro dell'acquirente. Il secondo metodo consiste nel raggruppare i concorrenti in base alle loro varie strategie competitive per capire cosa li motiva.

Il secondo passo è iniziare ad analizzare le strategie dei concorrenti e identificare le aree in cui sono più vulnerabili. Questo può essere fatto attraverso un esame delle debolezze e dei punti di forza del concorrente. I punti di forza e di debolezza di un concorrente si basano solitamente sulla presenza e l'assenza di risorse e competenze chiave necessarie per competere sul mercato.

Esercizio pratico: Analizzare l'attività di un possibile concorrente. Il professionista utilizzerà le ricerche online come strumenti per ottenere informazioni che vengono pubblicate e disponibili per il consumo generale. Il professionista analizzerà: relazioni annuali, profili aziendali, brochure di prodotto, comunicati stampa e articoli pubblicati sui media.

Successivamente potranno rispondere a una serie di domande sul concorrente analizzato.

#### **STRUMENTI SPECIFICI PER ANALIZZARE IL BUSINESS**

Esistono diversi strumenti o approcci che possono essere utilizzati per analizzare il processo di marketing e tutte le caratteristiche del marchio, dei consumatori e dei concorrenti. Alcuni di loro sono: l'analisi SWOT, la matrice Boston Consulting Group e la matrice General Electric.

#### **Analisi SWOT**

L'analisi SWOT è uno strumento per scegliere la migliore strategia per un'azienda e uno strumento attraverso il quale è possibile analizzare le informazioni necessarie per sviluppare strategie competitive. L'analisi SWOT è determinata dal ruolo delle capacità imprenditoriali nel successo aziendale. L'analisi competitiva nelle piccole e medie imprese può considerare:

#### **Punti di forza:**

Questo elemento si rivolge a cose che l'azienda fa particolarmente bene. I punti di forza sono qualità che separano l'impresa da tutti i concorrenti. Potrebbe trattarsi di qualcosa di

intangibile, come gli attributi del marchio dell'azienda, o qualcosa di più facilmente definito come la proposta di vendita unica di una particolare linea di prodotti. Potrebbe anche essere qualcosa di tangibile come proprietà intellettuale, capitale e tecnologie proprietarie. A volte punti di forza importanti sono rappresentati dalle persone che lavorano nell'impresa o dalle risorse umane letterali (una forte leadership o un grande team di ingegneri) dalle risorse locali e dal salario competitivo.

#### Debolezze:

Questo elemento rappresenta le cose che mancano all'azienda, qualcosa che i concorrenti fanno meglio dell'azienda. Sono rappresentati da ostacoli alla crescita (problemi), ad esempio povertà, procedure normative complesse, infrastrutture inadeguate, accesso limitato al credito ecc.

#### Opportunità:

Le opportunità sono tutti i mercati immeritati per prodotti o servizi specifici. Sono caratterizzati da un numero limitato di concorrenti nell'area di business dell'azienda e dalle esigenze emergenti dei consumatori di nuovi prodotti e nuovi servizi. Potrebbero essere rappresentati da condizioni esterne favorevoli, ad esempio, cambiamenti tecnologici che creano nuovi vantaggi competitivi, nuove convenzioni commerciali internazionali e mercati in espansione.

In breve, questo elemento di un'analisi SWOT copre tutto ciò che è possibile fare per migliorare le vendite, crescere come azienda o portare avanti la missione dell'organizzazione.

#### minacce:

Le minacce sono tutto ciò che rappresenta un rischio per l'azienda stessa o per le sue probabilità di successo o crescita. Ciò potrebbe includere cose come concorrenti emergenti, modifiche alla legislazione normativa, rischi finanziari, praticamente qualsiasi altra cosa che potrebbe potenzialmente mettere a repentaglio il futuro della tua azienda o progetto e condizioni esogene sfavorevoli (chiusura di fabbriche e cambiamenti demografici).

<h1>S</h1> <b>STRENGTHS</b>	<h1>W</h1> <b>WEAKNESSES</b>	<h1>O</h1> <b>OPPORTUNITIES</b>	<h1>T</h1> <b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Things your company does well</li> <li>• Qualities that separate you from your competitors</li> <li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li> <li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Things your company lacks</li> <li>• Things your competitors do better than you</li> <li>• Resource limitations</li> <li>• Unclear unique selling proposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Underserved markets for specific products</li> <li>• Few competitors in your area</li> <li>• Emerging need for your products or services</li> <li>• Press/media coverage of your company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emerging competitors</li> <li>• Changing regulatory environment</li> <li>• Negative press/media coverage</li> <li>• Changing customer attitudes toward your company</li> </ul> <p>WordStream</p>

### 2.2.2 Modello di Boston Consulting Group

Il BCG Strategic Portfolio Model è un metodo di approccio e analisi del marketing e della crescita aziendale, sviluppato dal Boston Consulting Group. Si basa sull'osservazione che le unità di business dell'azienda (o la possibile gamma di prodotti / servizi sul mercato, se si parla di nuove attività imprenditoriali) possono essere classificate in quattro categorie sulla base di combinazioni di crescita del mercato e quota di mercato relativa alla maggiore concorrente. La crescita del mercato funge da indicatore dell'attrattiva del settore e la quota di mercato relativa funge da indicatore del vantaggio competitivo. La matrice mappa quindi le posizioni delle unità di business all'interno di queste due importanti determinazioni di redditività ed è un sistema per classificare le imprese in base al loro potenziale di profitto e crescita.



La matrice è composta da:

Stelle:

Una stella è un prodotto con una crescita elevata e un'elevata quota di mercato. Per mantenere o avviare la crescita dei suoi prodotti di punta, un'azienda potrebbe dover investire denaro per migliorarli e per come vengono distribuiti, nonché per promuoverli.

Vacche da reddito:

Una vacca da reddito è un prodotto con una bassa crescita e un'elevata quota di mercato. Le vacche da reddito hanno una quota importante di un mercato in contrazione. Sebbene generino molto denaro, non hanno un futuro a lungo termine.

Le aziende con vacche da reddito devono gestirle in modo che continuino a generare entrate per finanziare prodotti di punta.

Punti interrogativi:

I punti interrogativi rappresentano una crescita elevata, una quota di mercato bassa. Di solito sono una nuova categoria di prodotti o nuovi prodotti o attività per l'organizzazione e hanno il potenziale, ma non è chiaro in quale direzione andrà l'azienda. Di solito richiedono enormi investimenti.

### Cani:

Un cane è un prodotto con bassa crescita e bassa quota di mercato. I cani non guadagnano molto e non hanno un futuro promettente. Le aziende spesso si liberano dei cani. Tuttavia, alcune aziende esitano a classificare i loro prodotti come cani. Di conseguenza, continuano a produrre prodotti e servizi che non dovrebbero o investono in cani nella speranza che abbiano successo.

### General Electric Matrix

Il problema della scarsità di risorse sta influenzando le decisioni prese dalle aziende. Con risorse limitate, ma molte opportunità di utilizzarle, le aziende devono scegliere come utilizzare al meglio il proprio denaro. La questione di dove e quanto investire è un problema continuo.

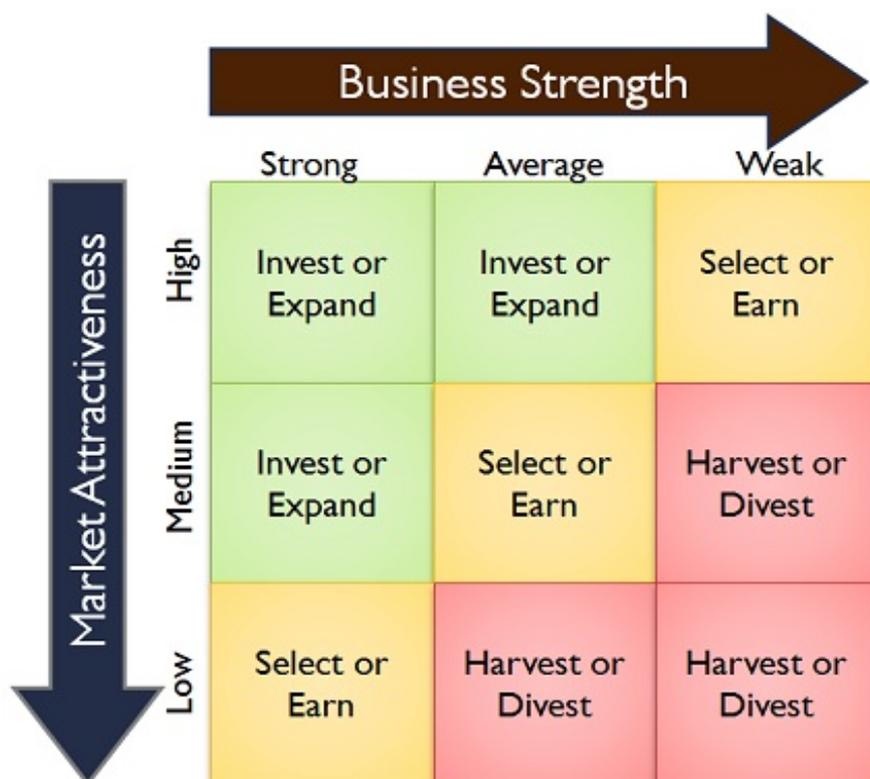
Negli anni '70, General Electric commissionò a McKinsey & Company lo sviluppo di una matrice di analisi del portafoglio per lo screening delle sue unità aziendali. GE McKinsey Matrix o GE Matrix è una variante dell'analisi del portafoglio del Boston Consulting Group.

Per quanto riguarda la General Electric Matrix è importante dire che questo approccio non considera solo il flusso di sviluppo, ma analizza una serie di variabili caratterizzanti il mercato come le dimensioni, l'intensità dei competitor, i profitti, i costi e l'offerta.

Comprende due assi. L'attrattiva del mercato è rappresentata sull'asse y e la competitività e la competenza della business unit sono tracciate sull'asse x. Entrambi gli assi sono divisi in tre categorie (alto, medio, basso) creando così nove celle. L'unità di business viene posizionata all'interno della matrice utilizzando i cerchi. La dimensione del cerchio rappresenta il volume del fatturato.

La matrice a nove caselle traccia le BU sulle sue nove celle che indicano se l'azienda deve investire in un prodotto, raccoglierlo / disinvestirlo o fare un'ulteriore ricerca sul prodotto e investire su di esso se ci sono ancora delle risorse rimaste.

La matrice GE fornisce il quadro attuale dell'attrattiva del settore e della forza competitiva di un'unità aziendale e non considera come potrebbero cambiare in futuro. Ulteriori analisi potrebbero rivelare che gli investimenti in alcune attività possono migliorare considerevolmente la loro posizione competitiva o che il settore potrebbe registrare una crescita importante in futuro.



## SVILUPPO DELLA STRATEGIA

Le strategie di marketing si riferiscono alla pianificazione sistematica delle attività di marketing finalizzate al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Lo scopo finale delle strategie di marketing è sviluppare e distribuire le risorse dell'organizzazione per creare il massimo valore per i clienti e gli altri stakeholder.

### Mix di marketing

Per sviluppare una strategia particolare per un'azienda specifica, la prima cosa su cui concentrarsi è lo sviluppo delle attività di marketing come processo aziendale completo che include progettazione, sviluppo, produzione e promozione. Il marketing è comunemente associato solo all'aspetto della promozione di questo processo, ma non lo è; i marketer dovrebbero essere coinvolti in tutte le fasi di produzione al fine di affinare una buona commerciabilità.

Il termine strategia di marketing mix si riferisce a questa visione end-to-end del processo di produzione di beni o servizi e si riferisce al concetto di prendere in considerazione tutti i fattori rilevanti ed essenziali che devono contribuire al successo delle attività di marketing. È un mix di tutte le variabili che l'azienda deve sfruttare per superare scopi e obiettivi di vendita e soddisfare tutte le esigenze di tutti i potenziali clienti. Questo modo di pensare incapace i professionisti di scegliere tattiche che raggiungano il loro target di riferimento con poco spreco e che li aiutino direttamente a raggiungere gli obiettivi di marketing.

Le quattro variabili del marketing mix sono: prodotto, prezzo, luogo e promozione.

- **Prodotto:**

Una politica di prodotto prevede l'offerta di prodotti e servizi in linea con le aspettative del consumatore. Parte della politica del prodotto è anche il branding, inteso come la creazione di un'immagine attraente di un'istituzione sul mercato.

Un prodotto è un oggetto che viene costruito o prodotto per soddisfare le esigenze di un determinato gruppo di persone. Può essere intangibile o tangibile come può essere sotto forma di servizi o beni.

È essenziale assicurarsi di avere il giusto tipo di prodotto richiesto per il mercato specifico in cui si lavora. Pertanto, durante la fase di sviluppo del prodotto, il marketer deve fare una ricerca approfondita sul ciclo di vita del prodotto che sta creando.

Un prodotto ha un certo ciclo di vita che include la fase di crescita, la fase di maturità e la fase di declino delle vendite. È importante che i professionisti del marketing reinventino i loro prodotti per stimolare una maggiore domanda una volta raggiunta la fase di calo delle vendite.

I professionisti del marketing devono anche creare il giusto mix di prodotti. Potrebbe essere saggio espandere l'attuale mix di prodotti diversificando e aumentando la profondità della linea di prodotti.

- **Prezzo:**

Una politica dei prezzi prevede gli scambi che avvengono per la proprietà del bene o del servizio. Tuttavia, dal punto di vista del consumatore, il prezzo si riferisce al valore della qualità percepita ricevuta in cambio del prezzo pagato;

Il prezzo del prodotto è fondamentalmente l'importo che un cliente paga per goderselo. Il prezzo è una componente molto importante della definizione del marketing mix.

È anche una componente molto importante di un piano di marketing in quanto determina il profitto e la sopravvivenza dell'azienda. La regolazione del prezzo del prodotto ha un grande impatto sull'intera strategia di marketing e influisce notevolmente sulle vendite e sulla domanda del prodotto.

Questa è intrinsecamente un'area delicata. Se un'azienda è nuova sul mercato e non si è ancora fatta un nome per loro, è improbabile che il mercato di riferimento sarà disposto a pagare un prezzo elevato.

Sebbene in futuro possano essere disposti a consegnare ingenti somme di denaro, è inevitabilmente più difficile convincerli a farlo durante la nascita di un'impresa.

I prezzi aiutano sempre a plasmare la percezione del prodotto agli occhi dei consumatori. È fondamentale ricordare sempre che un prezzo basso di solito significa un bene inferiore agli occhi del consumatore mentre confronta il bene con un concorrente.

Di conseguenza, prezzi troppo alti faranno sì che i costi superino i benefici agli occhi del cliente, e quindi valuteranno il loro denaro rispetto al prodotto. È meglio essere sempre sicuri di esaminare di conseguenza i prezzi e il prezzo della concorrenza.

- **Distribuzione:**

Una politica di distribuzione si riferisce ai modi attraverso i quali l'organizzazione fa il prodotto / servizio a disposizione dei consumatori. Il posizionamento (o distribuzione) è una parte molto importante della definizione del mix di prodotti. Consiste nel posizionare e distribuire il prodotto in un luogo accessibile ai potenziali acquirenti.

Ciò viene fornito con una profonda comprensione del mercato di destinazione. È fondamentale capirli a fondo per scoprire i canali di posizionamento e distribuzione più efficienti che dialogano direttamente con il mercato aziendale.

Esistono molte strategie di distribuzione, tra cui:

- Distribuzione intensiva
- Distribuzione esclusiva
- Distribuzione selettiva
- Franchising

- **Promozione:**

Una politica di promozione riguarda i mezzi di comunicazione tra l'organizzazione e i suoi mercati di destinazione.

La promozione è una componente molto importante del marketing in quanto può aumentare il riconoscimento e le vendite del marchio. La promozione è composta da vari elementi come:

- Organizzazione di vendita
- Relazioni pubbliche
- Pubblicità
- Promozione delle vendite

La pubblicità in genere copre metodi di comunicazione a pagamento come pubblicità televisive, pubblicità radiofoniche, supporti di stampa e pubblicità su Internet. Nei tempi contemporanei, sembra esserci uno spostamento dell'attenzione offline verso il mondo online.

Le pubbliche relazioni, d'altra parte, sono comunicazioni che in genere non vengono pagate. Ciò include comunicati stampa, mostre, accordi di sponsorizzazione, seminari, conferenze ed eventi.

Il passaparola è anche un tipo di promozione del prodotto. Il passaparola è una comunicazione informale sui vantaggi del prodotto da parte di clienti soddisfatti e persone comuni. Il personale di vendita gioca un ruolo molto importante nelle pubbliche relazioni e nel passaparola.

È importante non prenderlo alla lettera. Il passaparola può circolare anche su Internet. Sfruttato in modo efficace e ha il potenziale per essere una delle risorse più preziose che hai per aumentare i tuoi profitti online. Un ottimo esempio di ciò sono i social media online e la gestione della presenza sui social media online di un'azienda.

Tutte e quattro le variabili devono essere considerate nello sviluppo della strategia da intraprendere per ogni specifica impresa.

## **STRUMENTI PER PROMUOVERE E COMUNICARE**

Dopo aver definito il business e il mercato, è importante concentrarsi su come realizzare il piano di marketing e su come comunicarlo e promuoverlo.

La promozione è l'aspetto del marketing che prevede la consegna di messaggi aziendali, di marca o di prodotto ai clienti target. Diversi strumenti sono utilizzati dalle aziende per aiutare la fornitura di metodi promozionali sia a pagamento che non pagati. Ogni strumento contribuisce in modo diverso a raggiungere i clienti e raggiungere gli obiettivi di comunicazione.

Il marketing e la comunicazione possono avvenire su una varietà di mezzi o piattaforme. I mezzi tradizionali includono stampa, radio, televisione, posta diretta e telefono; mentre i mezzi online includono e-mail, social media, marketing pay per click, marketing per motori di ricerca, marketing per dispositivi mobili e così via. Ci sono

vantaggi e costi per ogni tipo di marketing, quindi è fondamentale comprendere gli obiettivi di ogni campagna di marketing e utilizzare il mezzo che meglio li facilita.

#### STRUMENTI TRADIZIONALI:

- *Stampa*

Giornali, riviste, elenchi telefonici stampati e cartelloni pubblicitari rientrano tutti nella categoria della carta stampata. Sebbene molti di questi media abbiano diminuito la penetrazione del mercato, ma mantengano un'importanza fondamentale per alcuni gruppi demografici. Ad esempio, gli elenchi telefonici sono diventati quasi antiquati poiché la maggior parte del paese utilizza risorse online per individuare le informazioni di contatto, tuttavia un gran numero di consumatori nelle comunità rurali e nelle aree affamate di Internet continuano a dipendere da loro.

I giornali conservano ancora un notevole prestigio e tassi di consumo relativamente elevati in alcune aree. Molti gruppi di consumatori, compresi i consumatori più anziani e più legati alla tradizione, continuano a ricevere le notizie quotidiane in formato cartaceo e cartaceo, ma non c'è dubbio che la tendenza è che la carta stampata raggiunga un minor numero di consumatori. Gli editori hanno cercato di contrastare questo problema pubblicando online gran parte dei loro contenuti. Gli operatori di marketing che desiderano raggiungere determinati segmenti di mercato potrebbero prendere in considerazione l'utilizzo di questa forma di marketing cartaceo e online.

Molte riviste sono anche migrate al formato online per raggiungere il loro pubblico di destinazione e ridurre i costi di pubblicazione, ma molte delle riviste di mercato di massa più affermate continuano a pubblicare in formato cartaceo. Come i giornali, il segmento della popolazione che consuma notizie e contenuti in questo formato sta diminuendo, ma alcuni gruppi di consumatori rimangono fedeli a questo mezzo.

Il billboard marketing non ha visto la riduzione dell'efficacia di altri supporti di stampa, principalmente a causa della loro limitata funzione di marketing di creare impressioni di marketing sui conducenti. Questa forma di marketing è stata efficace per alcuni tipi

di consapevolezza del marchio e promozione di eventi locali, che dovrebbero continuare nonostante la crescente popolarità delle piattaforme di marketing online.

- *Radio*

Un mezzo di trasmissione come la radio può essere estremamente efficace nel raggiungere una fascia demografica chiave. Poiché la maggior parte delle stazioni radio è limitata a un particolare genere di musica come pop, classica, urbana o country, i loro ascoltatori spesso possiedono caratteristiche simili. In combinazione con un'accurata ricerca di mercato, una campagna di marketing radiofonico può comunicare un messaggio promozionale a un segmento target con un alto grado di successo.

- *Televisione*

Questa è una delle piattaforme di marketing più costose e richiede una notevole preparazione nella ricerca dei momenti di punta per raggiungere il consumatore target così come nella produzione di inserimenti commerciali, infomercial o di prodotti. La televisione rimane la forma di marketing più potente nonostante l'avvento di Internet, con la maggior parte degli americani che trascorre più di quattro ore al giorno a guardare i programmi televisivi. L'acquisto di tempo pubblicitario è un investimento enorme per molte aziende di piccole e medie dimensioni, quindi una campagna di marketing ben strategizzata è essenziale.

- *Eventi*

La sponsorizzazione di grandi eventi e attività della comunità serve anche come opportunità promozionali per le aziende. Le piccole imprese spesso ottengono il favore del pubblico partecipando attivamente agli eventi locali. La presenza a fiere locali, eventi senza scopo di lucro e funzioni scolastiche può migliorare il rapporto e la buona volontà con le comunità in cui l'azienda opera.

- *Posta diretta*

Il direct mail marketing utilizza volantini, lettere e cataloghi per raggiungere un target di consumatori. Nonostante la diffusa impressione che il direct mail sia una forma di marketing ampiamente dispersa e inefficiente, molti marketer di direct mail di successo utilizzano tecniche di marketing altamente sofisticate che utilizzano profili dettagliati di

potenziali clienti per migliorare i tassi di conversione. Il direct mail ha continuato ad essere efficace grazie al valore degli annunci tangibili che sono in contrasto con la natura effimera delle promozioni online.

## STRUMENTI ONLINE:

- *Sito web*

Il sito web è oggi l'immagine di presentazione dell'azienda o dell'attività. È la prima cosa che i clienti e, in generale, tutti gli stakeholder possono utilizzare per informarsi sull'azienda. È fondamentale definire come creare o aggiornare il sito web. Per fare questo è importante dedicare molto tempo alla sua progettazione cercando di ottenerne uno moderno, accattivante ed efficace. Dopo aver avuto un'idea del design, il focus deve essere sui contenuti che elaborano il tipo di contenuti che passeranno attraverso il sito web e stabilendo chi sarà responsabile della sua produzione e gestione regolare.

- *Marketing via email*

L'email marketing è stato un mezzo essenziale per le strategie di marketing sin dall'inizio del marketing online. L'utilizzo di annunci, newsletter e altri contenuti inviati direttamente ai consumatori che hanno espresso interesse per il prodotto o l'attività resta un modo molto efficace per generare l'interesse dei consumatori e mantenere un rapporto con i clienti. A causa della finestra ristretta di risposte dei consumatori, i tassi di conversione delle e-mail possono essere misurati con un grado di precisione molto elevato, il che consente ai professionisti del marketing di sviluppare metriche e strategie molto sofisticate per questo importante mezzo.

L'invio di e-mail è un modo economico per pubblicizzare un'azienda e i suoi prodotti o servizi rispetto a molti altri tipi di marketing. È anche estremamente facile impostare e monitorare una campagna di email marketing, rendendolo un tipo di marketing molto accessibile per le piccole imprese.

Suggerimenti per l'invio di e-mail: 1) Crea un elenco personale di clienti. 2) Rispettare le regole per avere un oggetto non ingannevole, un metodo di annullamento dell'iscrizione e

il nome e l'indirizzo alla fine delle e-mail. 3) Non limitarti a inviare annunci per acquistare tutto il tempo. Utilizza le e-mail per costruire un rapporto con i clienti condividendo competenze, fornendo suggerimenti e approfondimenti che i clienti possono apprezzare. Condividete informazioni che consentano loro di saperne di più sull'azienda.4) Rispettate un programma se fate una newsletter. Invio di e-mail in uno o più giorni normali che possono aiutare gli abbonati a sapere cosa aspettarsi dall'azienda.

- *Social media*

I siti di social media come Facebook, Twitter e LinkedIn hanno un enorme seguito che presenta enormi possibilità di marketing per le aziende. La capacità di valutare l'interesse dei consumatori per prodotti, marchi e tendenze sociali offre un'enorme quantità di informazioni preziose che i professionisti del marketing possono utilizzare per creare campagne di marketing efficaci e strettamente mirate. Ci sono costi e sfide considerevoli associati all'uso di queste piattaforme, ma una campagna di social media marketing di grande successo può produrre un enorme interesse da parte dei consumatori.

Il social media marketing può aiutare con una serie di obiettivi, come: aumentare il traffico del sito web, costruire conversioni, aumentare la consapevolezza del marchio, creare un'identità di marca e un'associazione positiva del marchio, migliorare la comunicazione e l'interazione con il pubblico chiave.

Più grande e coinvolto è il pubblico sui social media, più facile sarà raggiungere ogni altro obiettivo di marketing.

- *Marketing di affiliazione*

Il marketing di affiliazione è un modello pubblicitario in cui un'azienda paga un compenso a editori di terze parti per generare traffico o condurre ai prodotti e ai servizi dell'azienda. Gli editori di terze parti sono indicati come affiliati e la quota di commissione li incentiva a trovare modi per promuovere l'azienda.

Il marketing di affiliazione è diventato sempre più importante con l'era di Internet. Amazon ha reso popolare la pratica creando un programma di marketing di affiliazione in cui siti Web e blogger inseriscono collegamenti alla pagina Amazon per un prodotto in

esame o discusso al fine di ricevere commissioni pubblicitarie quando viene effettuato un acquisto. In questo senso, il marketing di affiliazione è essenzialmente un programma di marketing a pagamento in cui si trova l'atto di vendere un consumatore su un prodotto esternalizzato attraverso una rete potenzialmente vasta.

- *Marketing video*

Il video marketing è un nuovo tipo di internet marketing e pubblicità in cui l'azienda crea brevi video di 2-5 minuti su argomenti specifici relativi all'attività e alla sua promozione e riassume ciò che potrebbe essere scritto in una presentazione o in un articolo informativo in questo video. I video vengono quindi caricati su vari siti Web di condivisione video come YouTube o Social Media per la distribuzione e l'esposizione.

Ci sono molti tipi di video che possono essere pubblicati come testimonianze dei clienti, video di eventi dal vivo, video dimostrativi, video esplicativi e video di formazione aziendale.

Questo strumento per fare marketing serve come mezzo alternativo per le imprese per trasmettere il messaggio a un pubblico più ampio e per ottenere una maggiore visibilità.

I vantaggi di un video marketing sono molti. Prima di tutto, i video possono aumentare il posizionamento nei motori di ricerca, le percentuali di clic, il tasso di apertura e le conversioni. I video sono molto facilmente accessibili, infatti con uno smartphone i consumatori possono accedere ai video online sempre e ovunque. Inoltre i video sono molto efficaci ed emozionanti e per questo davvero potenti.

Lo sviluppo di una campagna di marketing video viene spesso realizzato conducendo ricerche di mercato, analisi della concorrenza e raccogliendo approfondimenti sul mercato di destinazione. Una volta ottenute queste informazioni, è facile dare forma alla strategia. Dopo aver creato una strategia e sviluppato un messaggio specifico, è importante selezionare una società di produzione per realizzare la visione.

- *Pay per click Marketing (motore di ricerca)*

Il pay per click è spesso associato a banner pubblicitari, annunci pop-up e link sponsorizzati. È un modello di marketing in Internet in cui gli inserzionisti pagano una commissione ogni volta che si fa clic su uno dei loro annunci. Essenzialmente, è un modo

per acquistare visite a un sito, piuttosto che tentare di "guadagnare" quelle visite organicamente.

-La pubblicità sui motori di ricerca (SEA) è una delle forme più popolari di marketing pay per click. Consente agli inserzionisti di fare offerte per un posizionamento nei link sponsorizzati di un motore di ricerca quando qualcuno cerca una parola chiave correlata alla loro offerta commerciale. Ad esempio, se stai aspettando la parola chiave "software PPC", la visualizzazione si trova nella prima posizione nella pagina dei risultati di Google. Questa forma di marketing viene comunemente valutata in base al numero di clic sull'annuncio o sul collegamento. Il pay per click marketing rimane importante per la sua facilità d'uso, efficacia altamente misurabile e ROI modesto, ma il suo modello di marketing è diminuito di importanza poiché i consumatori si sono abituati all'uso onnipresente di annunci e link.

-L'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO), è un insieme di regole che possono essere seguite dai proprietari di siti Web (o blog) per ottimizzare i siti Web per i motori di ricerca e quindi migliorare il posizionamento nei motori di ricerca. È un processo tecnico, analitico e creativo per migliorare la visibilità di un sito web e anche per aumentare la qualità dei siti web. In altre parole, nel processo di ottenere traffico dai risultati di ricerca gratuiti sui motori di ricerca. La funzione principale del SEO è indirizzare più traffico utile non pagato verso un sito che si converte in vendite.

L'obiettivo dell'ottimizzazione dei motori di ricerca è fare in modo che gli spider dei motori di ricerca non solo trovino il sito e le pagine, ma classifichino anche specificamente la pertinenza della pagina in modo che appaia nella parte superiore dei risultati del motore di ricerca. Il processo di ottimizzazione non è un processo una tantum, ma richiede manutenzione, messa a punto e test e monitoraggio continui.

Il processo per una strategia per l'ottimizzazione dei motori di ricerca è:

- 1) *Analisi aziendale del mercato di destinazione. Consiste in analisi del sito web, analisi della concorrenza e nomina di parole chiave.*
- 2) *Crea titoli di pagina. I titoli basati su parole chiave aiutano a stabilire il tema della pagina e la direzione per le parole chiave dell'azienda.*

- 3) Posiziona frasi di ricerca strategiche sulle pagine. Integra le parole chiave selezionate nel codice sorgente del sito web e nel contenuto esistente nelle pagine designate. È importante applicare una linea guida suggerita da una a tre parole chiave / frasi per pagina di contenuto e aggiungere più pagine per completare l'elenco. Assicurati che le parole correlate vengano utilizzate come inclusione naturale delle parole chiave. Aiuta i motori di ricerca a determinare rapidamente di cosa tratta la pagina.
- 4) *Sviluppa nuove Sitemap per Google e Bing.* Rendi più facile per i motori di ricerca l'indicizzazione del sito web.
- 5) Invia il sito Web alle directory (utilizzo limitato). I professionisti del marketing di ricerca non inviano l'URL ai principali motori di ricerca, ma è possibile farlo. Un modo migliore e più veloce è ottenere i link al sito naturalmente. I link fanno sì che il tuo sito venga indicizzato dai motori di ricerca. Tuttavia, dovresti inviare il tuo URL a directory come Yahoo! (a pagamento), Business.com (a pagamento) e DMOZ (gratuito).
- 6) Prova e misura. Analizza il posizionamento nei motori di ricerca e il traffico web per determinare l'efficacia dei programmi che sono stati implementati, inclusa la valutazione delle prestazioni delle singole parole chiave. Testa i risultati delle modifiche e tieni traccia delle modifiche in un foglio di calcolo Excel o in qualsiasi altra cosa ti trovi a tuo agio.
- 7) Manutenzione. L'aggiunta e la modifica continue delle parole chiave e del contenuto del sito Web sono necessarie per migliorare continuamente il posizionamento nei motori di ricerca in modo che la crescita non si blocchi o diminuisca per negligenza. È anche importante rivedere la strategia di collegamento e assicurarsi che i collegamenti in entrata e in uscita siano rilevanti per l'attività. Un blog può fornire la struttura necessaria e la facilità di aggiunta di contenuti.

**MODULO 3:**

**PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E DEFINIZIONE DEGLI  
OBIETTIVI CONTENUTI DEL  
CORSO**

La pianificazione aiuta a garantire che un'organizzazione rimanga pertinente e rispondente ai bisogni della sua comunità e contribuisce alla stabilità e alla crescita dell'organizzazione. Fornisce una base per monitorare i progressi e valutare i risultati e l'impatto. Facilita lo sviluppo di nuovi programmi. Consente a un'organizzazione di guardare al futuro in modo ordinato e sistematico.

Anche se, per le attività imprenditoriali, il consiglio di amministrazione è composto da poche persone o da una sola persona, è fondamentale analizzare la prospettiva di governance. Da questo punto di vista, la pianificazione consente al consiglio di stabilire politiche e obiettivi per guidare l'organizzazione e fornisce una chiara focalizzazione ai direttori e al personale per l'implementazione del programma e la gestione dell'agenzia.

All'interno di un'azienda, sia per le piccole che per le grandi aziende, è fondamentale avere una visione e un orientamento al futuro di conseguenza per far accadere cose desiderabili che non sarebbero accadute altrimenti e impedire che accadano cose indesiderabili che altrimenti accadrebbero.

Per questo motivo, la pianificazione è molto importante per il successo e le prestazioni efficaci di un'organizzazione, non solo per le organizzazioni ma anche per gli individui. È la più basilare di tutte le funzioni gestionali. Implica la selezione di missione, visione e obiettivi e le azioni per raggiungerli. Pertanto ogni organizzazione dà una maggiore enfasi sulla pianificazione.

La pianificazione è il processo continuo per rendere le attuali decisioni imprenditoriali sistematicamente e con la migliore conoscenza possibile il loro futuro, organizzando sistematicamente gli sforzi necessari per eseguire queste decisioni e misurare i risultati di queste decisioni contro le aspettative attraverso un feedback sistematico organizzato. In altre parole, la pianificazione colma il divario tra dove si trova un'azienda e dove l'azienda vuole andare.

La pianificazione strategica funge da roadmap e viene utilizzata per assegnare priorità a iniziative, risorse, obiettivi e operazioni e progetti dei dipartimenti. Implica un pensiero quadro generale incentrato sull'orientamento degli sforzi e delle risorse limitate verso priorità chiaramente definite.

Il processo inizia con una visione, si evolve verso questioni strategiche che devono essere affrontate per raggiungere quella visione, e poi culmina con lo sviluppo di traguardi e obiettivi a lungo termine che forniscono il processo decisionale e la direzione di bilancio.

Per definire un piano strategico concreto ed efficiente ci sono diversi passaggi da seguire.

In primo luogo è importante definire la missione e le dichiarazioni di visione dell'azienda per chiarire ciò che l'azienda sta cercando di realizzare e ciò che l'organizzazione vuole realizzare.

Dopo è fondamentale definire quali sono i valori e quali sono i temi dell'azienda. I valori sono la guida del lavoro aziendale e chiarendoli sarebbe più facile stabilire in che modo l'organizzazione realizzerà gli obiettivi e come trarre vantaggio dai vantaggi competitivi. Le questioni rappresentano tutti i problemi che l'azienda deve affrontare e quali barriere deve affrontare per realizzare la visione.

Di conseguenza, dopo aver analizzato la situazione, è importante stabilire gli obiettivi per l'organizzazione e sviluppare un piano d'azione degli obiettivi specifici che affrontano gli obiettivi.

Infine, una volta finalizzato il piano scritto, sarà il momento di monitorare e riferire i progressi.

### COME SCRIVERE UNA DICHIARAZIONE DI VISIONE

La dichiarazione di visione delinea la direzione dell'azienda. È orientato al futuro, perché riguarda dove sta andando l'azienda. Allo stesso tempo, fornisce una luce guida per il lavoro quotidiano dell'azienda.

#### **Passaggio 1: che cos'è una dichiarazione di visione?**

Prima di poter scrivere una dichiarazione di visione, è una buona idea sapere su cosa sta lavorando l'azienda.

Una dichiarazione di visione può essere lunga tra una riga e diversi paragrafi. Fornisce direzione e ispirazione per l'azienda. Stabilisce gli obiettivi più importanti, ma non include un piano pratico per raggiungerli.

Descrive in che modo l'azienda aiuta le persone, il valore che offre al mondo e ciò che intende ottenere come azienda.

Idealmente, una dichiarazione di visione dovrebbe essere scritta in un linguaggio ordinario e quotidiano che sia significativo per l'azienda, i clienti e i dipendenti.

Una dichiarazione di visione è:

- *Aspirazionale* in quanto si tratta di obiettivi. Una volta che l'azienda ha raggiunto la visione, dovrà scrivere una nuova dichiarazione di visione.
- *Inspirazionale* in quanto fornisce vita e direzione al lavoro quotidiano.
- *Motivazionale* in quanto fornisce una ragione per il lavoro che l'azienda sta svolgendo.

#### **Passaggio 2: rivisita il piano strategico**

Tutto il necessario per scrivere la dichiarazione di visione è nel piano strategico. Se l'azienda ha già iniziato a lavorare sul piano strategico, può tornare indietro attraverso di esso. Altrimenti, dovrà lavorare su quanto segue:

- Il passo dell'ascensore. Questo delinea cosa fa un'azienda e come aiuta le persone. Per questo esercizio, per espandere il passo dell'elevatore è importante andare più in profondità.
- I valori aziendali. I valori possono far parte della dichiarazione aziendale, soprattutto se l'azienda si sta ancora muovendo verso un luogo in cui l'attività riflette i valori. Anche se i valori non entrano esplicitamente nella dichiarazione di visione, dovrebbero essere presenti sotto la superficie, informando tutto.
- Gli obiettivi aziendali. Gli obiettivi sono una parte fondamentale di una dichiarazione di visione. È importante includere solo gli obiettivi aziendali che riflettono l'essenza dell'attività. Ai fini della dichiarazione di visione, è una buona idea cercare modelli di obiettivi e combinarli in un'unica aspirazione. La parte concreta di come raggiungere questo grande obiettivo viene dopo, nella dichiarazione d'intenti.
- I punti di forza e opportunità. Una dichiarazione di visione può includere il mantenimento dei punti di forza attuali o il vantaggio di nuove opportunità.
- La storia aziendale. La storia conferisce all'azienda un'identità. Come per i valori, la storia potrebbe non essere esplicita nella dichiarazione della visione, ma dovrebbe essere presente, a supporto della dichiarazione della visione.

### **Passaggio 3: crea una tavola della visione**

Tutto ciò che è stato raccolto dal piano strategico costituisce il consiglio di visione. Questo è il vaso di miscelazione da cui scrivere la dichiarazione di visione.

Per espandere il bordo della visione sarebbe necessario scrivere risposte dettagliate alle seguenti domande:

- Chi aiuta l'azienda?
- Qual è lo scopo dell'attività?
- In che modo l'azienda vuole rendere il mondo un posto migliore con il business?
- Quali problemi risolve l'azienda?
- Qual è l'obiettivo finale dell'azienda?

Inoltre, potrebbe essere utile raccogliere immagini di aziende di successo che servono il mondo in modo simile al business. Le immagini possono aiutare a scoprire l'atmosfera,

l'energia e le parole prima che l'azienda potesse non aver pensato di includere nella dichiarazione di visione.

#### **Passaggio 4: distillare all'essenziale**

Dopo aver raccolto un sacco di informazioni nel consiglio di visione, è tempo di lavorare su tutto ciò che è stato raccolto e di scartare tutto ciò che non è assolutamente essenziale per l'azienda. In questa fase è fondamentale ricordare che tutto ciò che viene scartato può far parte del piano aziendale.

#### **Passaggio 5: scrivi**

Il processo di scrittura consiste nel prendere lo scheletro della dichiarazione della visione e trasformarlo in qualcosa di speciale.

È fondamentale:

- Usa parole e frasi brevi per mantenerlo coinvolgente. In generale, più è breve, meglio è per ogni cosa nella dichiarazione di visione, inclusa la dichiarazione di visione stessa.
- Limita a un linguaggio concreto. Per quanto triste per l'ascensore, se non è possibile metterlo in una carriola, non è un linguaggio concreto.
- Concentrati su ciò che l'azienda fa per gli altri: come aiuta i clienti e come ispira i dipendenti.

#### **Passaggio 6: chiedi feedback**

Questo passaggio consiste nel chiedere agli altri cosa ne pensano. Ottieni feedback da clienti, dipendenti e tutte le parti interessate.

#### **Passaggio 7: rivedere continuamente**

Una dichiarazione di visione deve essere continuamente sottoposta a revisione. Ciò non significa che l'azienda debba pensare a cambiarlo ogni giorno, ma significa che è

necessario adattarlo allo sviluppo dell'azienda man mano che la dichiarazione di visione cresce con il business.

## **COME SCRIVERE UNA DICHIARAZIONE DI INTENTI**

Una dichiarazione di intenti spiega cosa deve fare l'azienda giorno per giorno per trasformare la dichiarazione di intenti in realtà. È pratico e radicato nel presente. A causa della sua attenzione pratica, una dichiarazione di intenti è più facile da scrivere di una dichiarazione di visioni.

Ecco come scrivere una dichiarazione di intenti per l'azienda:

### **Passaggio 1: che cos'è una dichiarazione di intenti?**

Una dichiarazione di intenti consiste in alcune brevi frasi o paragrafi che delineano ciò che l'azienda fa per raggiungere la propria dichiarazione di intenti.

### **Passaggio 2: familiarizza con la dichiarazione di visione**

Per scrivere una dichiarazione di intenti, è necessario prima creare una dichiarazione di visioni. È importante che le due affermazioni siano sempre in accordo l'una con l'altra per garantire la credibilità dell'azienda.

### **Passaggio 3: scrivi una dichiarazione di intenti**

Dopo aver analizzato e preparato bene la dichiarazione di visione è importante iniziare a cercare di capire come realizzare questa visione. Una dichiarazione di intenti tende ad essere focalizzata sul cliente, quindi è anche importante considerare quali sono le esigenze dei clienti.

Il modo più semplice per vedere come è fatto è usare un esempio.

Prendiamo questa dichiarazione di visione:

*Scrivo articoli fantastici per blog aziendali che danno ai loro lettori un "aha!" momento e invoglia i lettori a tornare per saperne di più.*

E guarda come questo diventerebbe una dichiarazione d'intenti:

*Faccio rete con blogger e imprenditori. Miro ad illuminare la giornata di tutti coloro che mi contattano essendo una persona divertente con cui lavorare. Scrivo ottimi contenuti che mi danno un "aha!" sentimento mentre lo scrivo. Leggo molto, online e offline, per mantenere fresche le mie idee di blog.*

In questo esempio, la dichiarazione di intenti non copre tutto ciò che fa l'azienda. C'è un sacco di pagaiare sotto la superficie, contabilità e altri amministratori. Ma copre la maggior parte di ciò che è, dal marketing (networking e divertimento) al lavoro principale (scrivere articoli fantastici) per dare alle persone un'idea di ciò che accade dietro le quinte (leggere molto).

#### **Passaggio 4: verifica continua**

Come per la dichiarazione di intenti, una dichiarazione di intenti dovrebbe essere sottoposta a revisione continua. Ogni volta che la dichiarazione della visione cambia, anche la dichiarazione della missione dovrà cambiare.

### **DEFINISCI VALORI E PROBLEMATICHE DELL'AZIENDA**

Prima di scrivere gli obiettivi di una determinata attività è molto importante sapere quali aree dell'attività devono essere migliorate. Per capirlo, è necessario eseguire una scansione ambientale che aiuti a fornire una comprensione di come l'organizzazione si relaziona al suo ambiente esterno. La scansione di solito include una componente esterna, che identifica e valuta opportunità e minacce nell'ambiente esterno, e una componente interna, che valuta i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

Questo processo viene spesso definito "SWOT": punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, ma è possibile utilizzare una serie di tecniche diverse per determinare dove è necessario apportare modifiche.

## ANALISI SWOT

Questa tecnica essenziale implica una discussione sui punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce di un'organizzazione, comunemente chiamata analisi SWOT.

I punti di forza sono i fattori attuali che hanno determinato prestazioni organizzative eccezionali.

Le debolezze sono fattori organizzativi che aumentano i costi o riducono la qualità.

Le opportunità sono nuove iniziative di business significative disponibili per l'organizzazione.

Le minacce sono fattori che potrebbero influire negativamente sulle prestazioni organizzative.

L'analisi SWOT è una strategia di analisi delle lacune utilizzata per identificare i fattori interni ed esterni che influenzano l'efficacia e il successo di un prodotto, progetto o persona. Una volta determinati questi fattori, l'azienda può quindi determinare la soluzione migliore facendo leva sui loro punti di forza, allocando le risorse di conseguenza, evitando allo stesso tempo potenziali minacce.

Pertanto, l'analisi SWOT è un esame dei punti di forza e di debolezza interni di un'organizzazione, delle sue opportunità di crescita e miglioramento e delle minacce che l'ambiente esterno presenta alla sua sopravvivenza. Aiuta a fornire una comprensione di come l'azienda si relaziona con l'ambiente esterno, quali sono le capacità interne e serve anche come dati di base per il piano strategico.

- La componente esterna della scansione ambientale dovrebbe includere una revisione del target o della comunità di servizi e dell'ambiente più ampio in cui opera l'organizzazione, per identificare le opportunità e le minacce che l'organizzazione deve affrontare. Ciò potrebbe includere quanto segue:...
  1. Considera le forze e le tendenze nella comunità più ampia, politica, economico, sociale e talvolta tecnologico. Guarda i cambiamenti demografici, le tendenze politiche, i valori della comunità, le tendenze economiche, le implicazioni di leggi e regolamenti nuovi o in evoluzione che influenzano l'organizzazione, le comunicazioni e altre tendenze tecnologiche; e considerare il loro impatto sull'organizzazione e sulla popolazione che serve.
  2. Osserva attentamente la comunità o l'area di servizio di destinazione immediata per determinarne la qualità e i bisogni, e in particolare quelli dei clienti attuali e potenziali e dei beneficiari dei servizi e della difesa dell'organizzazione. ...
  3. Considera le opportunità e le sfide relative alle risorse e ai finanziatori. ...
  4. Guarda i collaboratori attuali e potenziali e i concorrenti, comprese le organizzazioni che possono servire lo stesso quartiere e la stessa popolazione target o possono cercare fondi dalle stesse fonti di finanziamento, pubbliche o private.

Questo processo può comportare qualcosa di così ampio come una valutazione dei bisogni della comunità con interviste, focus group e sondaggi via fax o e-mail condotti da un consulente, o può essere limitato a un piccolo numero di discussioni informali con i clienti e altri residenti della comunità, funzionari pubblici, rappresentanti dei finanziatori e altre persone appropriate.

- La componente interna della scansione ambientale include una valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Ciò può includere una serie di componenti o approcci.
  1. È importante valutare le prestazioni organizzative attuali in termini di risorse finanziarie e umane (input), metodi o strategie operative (processi) e risultati o esiti (output). Se l'organizzazione non dispone di ampie misure

oggettive dei suoi risultati, le prestazioni possono essere parzialmente determinate chiedendo a clienti e stakeholder. È importante cercare di capire come gli attori chiave o gli stakeholder della comunità più ampia vedono l'organizzazione. A volte vengono inviati brevi moduli scritti o interviste agli stakeholder chiave; le interviste sono condotte al meglio da un consulente, per assicurare risposte franche e oneste. Una volta ottenute queste informazioni, è importante analizzare ulteriormente le ragioni, in termini di input e processi, delle debolezze percepite nei risultati.

2. Spesso è utile identificare i fattori critici di successo per l'organizzazione. Questo passaggio non è sempre incluso nella pianificazione strategica, ma può essere molto utile. È fondamentale cercare di capire quali fattori sono necessari to il futuro e il continuo successo dell'organizzazione. Questi possono essere fattori come il rapporto con la comunità target, le risorse, le strategie del programma, la struttura di governance e le capacità e lo stile del personale. Sia il consiglio che il personale possono fornire utili input a questo processo.
3. L'organizzazione potrebbe voler rivedere o formalizzare i valori organizzativi e i principi operativi. Alcune organizzazioni have valori e principi scritti che guidano il loro processo decisionale e le loro attività in corso. Questi possono essere molto utili per "definire" l'organizzazione.

## VALORI E PROBLEMATICHE

Solo dopo aver ben analizzato il contesto aziendale è possibile focalizzarsi su quali sono i valori specifici e le tematiche.

Come detto, i valori rappresentano in che modo l'azienda deve realizzare la propria visione mentre le problematiche sono le barriere che l'azienda deve affrontare per realizzarla.

Il primo passo è identificare le questioni chiave, le domande e le scelte da affrontare come parte dello sforzo di pianificazione strategica. Ciò può significare specificare "questioni strategiche" o domande che l'organizzazione dovrebbe affrontare e stabilire priorità in termini di tempo o importanza. Se c'è poco disaccordo su questioni e priorità, potrebbe essere possibile passare immediatamente alla visione organizzativa e quindi agli obiettivi. Se non c'è accordo sulle direzioni generali e sugli obiettivi organizzativi, può essere importante esplorare le priorità del problema e identificare le scelte critiche. Questo potrebbe essere fatto in diversi modi.

Per esempio:

- Al consiglio di amministrazione e al personale potrebbe essere chiesto di identificare le questioni strategiche dalla scansione ambientale, con individui che identificano un numero specifico di questioni e indicano perché ognuna è strategica, compresi i vantaggi di affrontarla e le conseguenze negative di non affrontarla. Questi problemi potrebbero coinvolgere una vasta gamma di programmi o altri problemi; alcuni esempi sono la necessità di nuovi programmi per affrontare una particolare esigenza della comunità come l'istruzione o l'alloggio, l'espansione dell'area di destinazione dell'organizzazione da particolari quartieri all'intera città o contea, accordo su chi costituisce il collegio elettorale dell'organizzazione, o una decisione se l'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione la fusione con un altro gruppo.
- Il gruppo di pianificazione o un consulente che lavora con il gruppo potrebbe lavorare per identificare le questioni strategiche che emergono dalla scansione ambientale, e quindi dare loro priorità in termini di importanza, tempistica e fattibilità. Il risultato dovrebbe essere una serie di questioni strategiche che saranno affrontate come parte del processo di pianificazione strategica, preferibilmente durante il ritiro, e una seconda serie che non sarà affrontata o riceverà un'attenzione limitata durante la ritirata.

Qualunque sia il metodo utilizzato, la discussione delle questioni dovrebbe generare un certo livello di accordo sulle questioni o sulle scelte da considerare e sulle decisioni da prendere come parte del processo di pianificazione strategica.

Il secondo passo è definire o rivedere i valori dell'organizzazione, la visione della comunità e la missione. È fondamentale essere sicuri che vi sia consenso sul motivo per cui l'organizzazione esiste, quali obiettivi o risultati cerca di raggiungere, cosa rappresenta ea chi serve. Se ha mandati specifici, che sono cose che deve fare o non fare, questi dovrebbero essere chiaramente definiti.

I valori fondamentali dell'organizzazione o i principi operativi sono quelle convinzioni o principi che guidano l'organizzazione; questi valori sono condivisi dal consiglio di amministrazione e dal personale, fortemente sostenuti e non facilmente modificabili.

L'accordo sui valori, la visione e la missione di solito si ottiene meglio come parte di un ritiro di pianificazione o in una riunione speciale; il processo richiederà solitamente diverse ore.

## 2.1 GAP ANALYSIS

Un'analisi delle lacune è un metodo per valutare le differenze di prestazioni tra i sistemi informativi aziendali o le applicazioni software per determinare se i requisiti aziendali vengono soddisfatti e, in caso contrario, quali misure devono essere intraprese per garantire che siano soddisfatte con successo. Gap si riferisce allo spazio tra "dove siamo" (lo stato attuale) e "dove vogliamo essere" (lo stato di destinazione). Un'analisi dei divari può anche essere definita analisi dei bisogni, valutazione dei bisogni o analisi dei fabbisogni.

Sebbene un'analisi dei gap possa essere concreta o concettuale, i modelli di gap analysis spesso hanno in comune le seguenti componenti fondamentali:

*Identificazione degli stati attuali e futuri*

**Stato attuale:**

Un modello di analisi delle lacune inizia con lo stato attuale, che elenca i processi e le caratteristiche che un'organizzazione cerca di migliorare, utilizzando termini fattuali e specifici. Le aree di intervento possono essere ampie, mirando all'intera attività; il focus invece può essere ristretto, concentrandosi su uno specifico processo aziendale, a seconda degli obiettivi target delineati dall'azienda. L'analisi di queste aree di interesse può essere quantitativa, come osservare il numero di chiamate dei clienti a cui è stata data risposta entro un certo periodo di tempo; o qualitativo, come esaminare lo stato di diversità sul posto di lavoro.

### **Stato futuro:**

Il rapporto di analisi del gap dovrebbe includere anche lo stato futuro, che delinea la condizione target che l'azienda vuole raggiungere. Come lo stato attuale, questa sezione può essere redatta in termini concreti e quantificabili, ad esempio mirando ad aumentare il numero di chiamate clienti in campo di una certa percentuale entro un determinato periodo di tempo; o in termini generali, come lavorare verso una cultura dell'ufficio più inclusiva.

### *Descrivere il divario*

**Descrizione gap:** In questa fase l'azienda dovrebbe prima identificare se esiste un divario tra lo stato attuale e futuro dell'azienda. In tal caso, la descrizione del divario dovrebbe quindi delineare ciò che costituisce il divario e i fattori che contribuiscono ad esso. Questa descrizione elenca tali ragioni in termini oggettivi, chiari e specifici. Come le descrizioni degli stati, queste componenti possono essere quantificabili, come la mancanza di programmi per la diversità sul posto di lavoro; o qualitativa, come la differenza tra il numero di chiamate attualmente in campo e il numero obiettivo di chiamate in campo.

### *Colmare il gap*

**Prossimi passi e proposte:** Questo rapporto di analisi del gap finale dovrebbe elencare tutte le possibili soluzioni che possono essere implementate per colmare il divario tra lo stato attuale e quello futuro. Questi obiettivi devono essere specifici, parlare direttamente

ai fattori elencati nella descrizione del divario sopra ed essere messi in termini attivi e convincenti. Alcuni esempi di passaggi successivi includono l'assunzione di un certo numero di dipendenti aggiuntivi per le chiamate dei clienti sul campo; istituire un sistema di reporting del volume delle chiamate per garantire che ci siano abbastanza dipendenti per le chiamate sul campo; e lanciare programmi e risorse specifici per la diversità dell'ufficio.

### Analisi di mercato

Per avviare e gestire un'attività di successo è importante conoscere tutto sui clienti potenziali ed esistenti e sul mercato in cui opera l'azienda.

La ricerca di mercato è uno strumento prezioso per tutte le aziende. Le statistiche e altri dati di ricerche di mercato aiutano a prendere decisioni informate sul marketing dell'azienda. Tramite la ricerca di mercato, può essere più facile comprendere tutti i potenziali clienti e le loro esigenze, nonché ciò che stanno facendo i concorrenti.

#### **Perché è importante la ricerca di mercato?**

Ottenere statistiche e condurre ricerche di mercato può fornire una migliore comprensione del mercato, dei clienti e delle loro esigenze; può anche essere utile avere una visione migliore dei concorrenti. Questa maggiore comprensione del mercato può aiutare a concentrarsi meglio sugli sforzi di marketing, prendere decisioni informate sul business e sfruttare al meglio le opportunità disponibili.

#### **Con che frequenza dovrebbe essere effettuata una ricerca di mercato?**

È importante valutare regolarmente chi sono i concorrenti, i loro punti di forza e di debolezza, chi sono i clienti e cosa vogliono e se ci sono lacune nel mercato. Questo può essere cruciale durante tutte le fasi, compreso l'avvio, la gestione o la crescita dell'attività.

È anche utile comprendere le tendenze del mercato per sfruttare al massimo ogni opportunità di business. Per questi motivi è fondamentale cercare sempre informazioni nei rapporti di mercato, nelle statistiche governative, nelle pubblicazioni commerciali e nelle pubblicazioni delle associazioni di settore per scoprire nuovi sviluppi e possibilità sia nel settore che nell'ambiente commerciale.

## STABILIRE TRAGUARDI E OBIETTIVI

Le aziende di successo stabiliscono obiettivi. Senza di loro, non hanno uno scopo definito e niente per cui lottare; di conseguenza, ristagnano e lottano per risultati significativi. Gli obiettivi sono trampolini di lancio per un risultato finale. Devono essere presenti in ogni piano aziendale e diventare una parte regolare delle operazioni aziendali in corso.

Trasformare la visione in una serie di obiettivi chiave per l'organizzazione è estremamente prezioso.

Obiettivi e obiettivi derivano direttamente dalla missione dell'unità. Il processo di definizione delle finalità e degli obiettivi aiuta a decostruire la missione in azioni realizzabili, concrete e limitate nel tempo che possono essere misurate per monitorare i progressi.

È importante sottolineare che c'è una differenza tra obiettivi e obiettivi.

Gli obiettivi sono dichiarazioni generali su cosa ottenere. Derivano direttamente dalla missione (lo scopo generale e i valori fondamentali) dell'unità. Gli obiettivi devono essere pertinenti, realistici e raggiungibili. Definiscono la direzione e la destinazione del business

e sono i risultati desiderati che forniscono la direzione e guidano il processo decisionale. In altre parole, rappresentano un quadro generale di ciò che l'azienda vuole ottenere.

Gli obiettivi indicano le azioni specifiche che un'azienda intraprenderà per raggiungere gli obiettivi. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili e limitati nel tempo. Sono utilizzati per rendere operativi e misurare il raggiungimento degli obiettivi e sono essenziali per valutare i progressi.

In altre parole, sono tattiche specifiche su come raggiungere gli obiettivi stabiliti.

C'è un focus importante relativo alla definizione di traguardi e obiettivi e questo è il successo aziendale. I risultati aziendali si ottengono quando vengono fissati obiettivi impegnativi ma raggiungibili per l'azienda. Questi obiettivi vengono perseguiti in modo orientato al successo, persistente, assertivo e creativo attraverso la pianificazione e l'applicazione e la gestione efficienti ed efficaci delle competenze e delle conoscenze dei dipendenti e delle persone coinvolte nell'azienda.

### **3.1 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

La definizione degli obiettivi inizia al termine delle dichiarazioni di missione e visione.

Il processo consiste nello sviluppo di una serie di obiettivi o dichiarazioni sullo stato dell'organizzazione che descrivono l'organizzazione in un determinato numero di anni e affrontano la missione. È anche estremamente prezioso trasformare la visione in una serie di obiettivi chiave per l'organizzazione, preferibilmente sotto forma di dichiarazioni di stato che descrivono l'organizzazione.

La definizione degli obiettivi è un processo che deve essere semplice e divertente e deve seguire le regole degli obiettivi "SMART": semplici, misurabili, realizzabili, orientati ai risultati e sensibili al tempo.

La cosa più importante, tuttavia, è non fissare obiettivi "troppo facili" o non aumentare le prestazioni. È meglio sfidare i dipendenti, aspettarsi che si sfidino con obiettivi raggiungibili che richiedono uno sforzo considerevole.

Gli obiettivi potrebbero coprire una varietà di categorie, ad esempio dichiarate come segue:

- **Programma:** *"El Centro gestirà una scuola superiore alternativa con il finanziamento della scuola pubblica che avrà un corpo studentesco di 250"; "El Centro fornirà servizi completi ai giovani dalla scuola materna fino all'età universitaria";*
- **Risorse:** *"El Centro avrà un budget di \$ 3 milioni e uno staff di 40";*
- **Status:** *"El Centro sarà la più grande e rispettata società di sviluppo edilizio senza scopo di lucro nella Contea di Lake";*
- **Relazioni:** *"El Centro sarà rappresentato nelle principali coalizioni nelle sue aree di programma e nei consigli di almeno tre grandi organizzazioni tradizionali";*
- **Sviluppo istituzionale:** *"El Centro possiederà un proprio edificio della sede centrale, che avrà anche spazi in affitto ad altre organizzazioni di comunità"; "El Centro avrà un sistema informativo di gestione e gestione finanziaria completamente informatizzato, con tutto il personale connesso tramite una rete".*
- **Governance:** *"Il consiglio di amministrazione di El Centro assumerà un ruolo attivo nello sviluppo delle risorse, assumendosi la responsabilità di un importante evento speciale ogni anno"; "Il consiglio di amministrazione*

*di El Centro istituirà tre comitati di lavoro attivi - Programmi, Finanza e Sviluppo delle risorse - che si riuniranno ogni due mesi e avranno costantemente quorum".*

Come in questo esempio, ci sono diversi tipi di obiettivi che possono essere considerati e potrebbero essere raggruppati sulle seguenti categorie di obiettivi che possono essere quelli dell'esempio o altri come: finanziario, servizio clienti, basato sui dipendenti, attività interna processo, immagine, reputazione, relazioni con la comunità e filantropia, vendite e marketing.

Queste categorie non devono essere seguite rigorosamente e non è obbligatorio specificare gli obiettivi in ciascuna di queste aree contemporaneamente, ma qualunque sia la scelta, è fondamentale assicurarsi che riflettano lo scopo e il percorso dell'azienda.

Inoltre, sebbene nessuno stile di definizione degli obiettivi sia migliore di un altro, è fondamentale prestarvi particolare attenzione. Più un manager può abbinare i desideri dei dipendenti con lo stile di definizione degli obiettivi, maggiori sono le possibilità di un risultato positivo.

Ci sono alcuni suggerimenti che potrebbero essere seguiti per fissare gli obiettivi:

- **Assicura la leadership e gli obiettivi a cascata**

Gli obiettivi devono essere realizzati. Sfortunatamente, c'è spesso una "disconnessione" tra ciò che uno staff esecutivo comprende degli obiettivi di un'organizzazione e ciò che il CEO crede di capire. In molti casi, lo staff non sa nemmeno quali siano gli obiettivi. Per rimediare a ciò, è importante stabilire obiettivi a cascata che sono obiettivi a diversi livelli

dell'azienda che devono estendersi (a cascata) in tutta l'organizzazione per essere implementati. Questo crea un allineamento orizzontale in un'azienda. Una volta che la visione e gli obiettivi categoriali principali sono stati fissati a livello di CEO e manageriale, una persona deve essere selezionata per sostenere il processo degli obiettivi a cascata. Lui o lei lavorerà per garantire che ogni dipartimento crei obiettivi e piani d'azione che supportino gli obiettivi della leadership dell'azienda. Aggiornare le persone sui loro progressi è fondamentale. Gli obiettivi devono essere visibili e ripetuti per mantenere vivo l'impegno. Oltre alle riunioni programmate, gli obiettivi possono essere pubblicizzati in: messaggi di posta elettronica mensili, newsletter aziendali, bacheche e pause caffè "a sorpresa", tra gli altri.

- **Garantire l'attuazione degli obiettivi**

Quando ognuno torna al suo lavoro dopo gli esercizi di definizione degli obiettivi, l'entusiasmo per gli obiettivi può essere seppellito dalle esigenze del lavoro quotidiano. Per questo motivo non bisogna dimenticare di sviluppare piani d'azione basati sugli obiettivi, completi di incentivi e conseguenze per inadempienze.

- **Crea responsabilità**

Discutere le conseguenze è fondamentale in qualsiasi piano da obiettivi a azione. È importante considerare l'adozione di un approccio "tre strike e sei fuori squadra". La pressione dei pari e la minaccia di umiliazione creano intense aspettative di performance, sufficienti a provocare un'azione significativa.

- **Stabilire riunioni di gestione mensili**

Una volta stabiliti gli obiettivi e i piani d'azione, potrebbe essere facile programmare riunioni mensili di gestione per monitorare i progressi. Il gruppo di pianificazione originale dovrebbe riunirsi per una sessione di 90 minuti per ricapitolare il mese precedente, riconoscere i progressi ed esaminare le carenze; potrebbe anche aiutare a modificare i piani se devono essere modificati e a chiarire il piano d'azione per i prossimi 30 giorni.

Dopo aver fissato gli obiettivi specifici, è importante concordare strategie chiave per raggiungere gli obiettivi e affrontare le questioni chiave identificate attraverso la scansione ambientale.

L'enfasi principale dovrebbe essere sulle strategie generali, inclusi il programma attuale e nuovo, il sostegno, la collaborazione o altri approcci. Queste strategie dovrebbero essere correlate a obiettivi specifici o affrontare diversi obiettivi. Il processo richiede di guardare dove si trova l'organizzazione nel presente e dove la sua visione e i suoi obiettivi indicano che vuole essere, e identificare le strategie per arrivarci. Il consiglio deve fornire una visione ampia per guidare questo sforzo, mentre il gruppo di pianificazione o il personale possono fare gran parte dell'analisi dettagliata.

Gli approcci potrebbero includere quanto segue:

- Una volta che le questioni chiave da affrontare e gli obiettivi sono stati specificati, il gruppo di pianificazione, il personale o un consulente potrebbero guardare indietro ai

risultati SWOT della scansione ambientale e identificare i cambiamenti nelle strategie attuali che potrebbero essere necessari per raggiungere gli obiettivi e affrontare i problemi. Ciò potrebbe significare identificare potenziali nuove strategie o suggerire cambiamenti di enfasi o priorità. Questi saranno presentati al consiglio e al personale chiave per discussioni e decisioni.

- Il gruppo di pianificazione potrebbe rivedere il processo di pianificazione fino ad oggi, e sviluppare e presentare al Consiglio e al personale chiave una serie di approcci o scenari alternativi - per esempio, se l'organizzazione si concentra sull'organizzazione della comunità o sul sostegno a livello nazionale; dovrebbe esserci una maggiore decentralizzazione o una maggiore centralizzazione; gli uffici sul campo dovrebbero ricevere più o meno attenzione e risorse rispetto alla sede centrale. Sulla base delle decisioni prese utilizzando questi scenari, verranno determinate le strategie.

Qualunque sia l'approccio specifico utilizzato, dovrebbero essere concordati criteri specifici per la valutazione e la scelta tra le strategie. Potrebbero includere criteri come i seguenti:

- **Valore:** La strategia contribuirà al raggiungimento degli obiettivi concordati?
- **Adeguatezza:** La strategia è coerente con la missione, i valori e i principi operativi dell'organizzazione?
- **Fattibilità:** La strategia è pratica, dato personale, risorse e capacità finanziarie?
- **Accettabilità:** La strategia è accettabile per il Consiglio, il personale chiave e gli altri stakeholder?

- **Costi-benefici:** È probabile che la strategia porti a benefici sufficienti per giustificare i costi in tempo e altre risorse?
- **Tempistica:** L'organizzazione può e deve implementare questa strategia in questo momento, dati i fattori esterni e le richieste concorrenti?

Sulla base di questi o altri criteri concordati, le strategie possono essere valutate e selezionate, o assegnate priorità.

Nel concordare le strategie, il gruppo di pianificazione dovrebbe sempre considerare la necessità di definire chiaramente le responsabilità per la loro attuazione. Ci deve essere qualcuno o un'unità all'interno dell'organizzazione che può assumersi la responsabilità di implementare questa strategia.

#### **DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E SVILUPPO DI UN PIANO D'AZIONE**

Dopo aver stabilito obiettivi specifici è il momento di stabilire obiettivi che sono definiti da un punto di inizio e di fine; vanno oltre le attività quotidiane e descrivono un risultato legato al raggiungimento di un obiettivo particolare nell'individuo. Sono una chiara dichiarazione di qualcosa che deve essere realizzato entro una data di fine specifica.

Dopo aver definito sia gli obiettivi che gli obiettivi, è tempo di sviluppare un piano d'azione che affronti gli obiettivi e specifici obiettivi e piani di lavoro su base annuale; questo sarà fondamentale per garantire un piano di lavoro specifico per iniziare l'attuazione.

La pianificazione strategica riconosce che le strategie devono riflettere le condizioni attuali all'interno dell'organizzazione e del suo ambiente. Pertanto, è raro tentare di sviluppare

obiettivi annuali dettagliati tranne che per il primo o forse il primo e il secondo anno coperti dal piano strategico. Tuttavia, sono necessari piani d'azione annuali. Gli obiettivi del programma annuale dovrebbero essere basati sul tempo e misurabili. Il piano annuale può far parte del piano strategico o può essere un'aggiunta annuale ad esso.

### Obiettivi SMART

Un modo per sviluppare obiettivi ben scritti è utilizzare l'approccio SMART. Lo sviluppo degli obiettivi richiede tempo, pensiero ordinato e un'immagine chiara dei risultati attesi dalle attività del programma.

SMART è un acronimo utilizzato per guidare lo sviluppo di obiettivi misurabili. Ogni obiettivo dovrebbe essere:

- |    |                 |  |     |                    |
|----|-----------------|--|-----|--------------------|
| 1) |                 |  |     | <b>S</b> pecifico  |
| 2) | <b>M</b> facile |  | con | misurazione        |
| 3) |                 |  |     | <b>A</b> credibile |
| 4) |                 |  |     | <b>R</b> elevante  |
| 5) | Time-Oriented   |  |     |                    |

#### 1. Specifica

Risposte specifiche alle domande "Cosa si deve fare?" "Come farà l'azienda a sapere che è stato fatto?" e descrive i risultati (prodotto finale) del lavoro da svolgere. La descrizione è scritta in modo tale che chiunque legga l'obiettivo molto probabilmente la interpreterà allo stesso modo. Garantire che un obiettivo sia specifico significa assicurarsi che il modo in cui è descritto sia osservabile. Osservabile significa che qualcuno può vedere o sentire (osservare fisicamente) qualcuno che fa qualcosa.

#### 2. Misurabile con misurazione

Misurabile risponde alla domanda "come farà l'azienda a sapere che soddisfa le aspettative?" e definisce l'obiettivo utilizzando termini valutabili (quantità, qualità, frequenza, costi, scadenze, ecc.). Si riferisce alla misura in cui qualcosa può essere valutato rispetto a qualche standard. Un obiettivo con una misurazione della quantità

utilizza termini di importo, percentuali, ecc. Un obiettivo con una misurazione della qualità descriverebbe un requisito in termini di accuratezza, formato, all'interno delle linee guida universitarie.

### **3. Realizzabile**

Raggiungibile risponde alle domande "può la persona farlo?" "L'obiettivo misurabile può essere raggiunto dalla persona?" "Ha l'esperienza, la conoscenza o la capacità di soddisfare le aspettative?" Risponde anche alla domanda "Può essere fatto fornendo i tempi, le opportunità e le risorse?" Questi elementi dovrebbero essere inclusi nell'obiettivo SMART se saranno un fattore per il raggiungimento.

### **4. Pertinente**

Rilevante risponde alle domande, "dovrebbe essere fatto?", "Perché?" e "quale sarà l'impatto?" L'obiettivo è allineato con il piano di attuazione e con il piano strategico?

### **5. Orientato al tempo**

Orientato al tempo risponde alla domanda "quando sarà fatto?" Si riferisce al fatto che un obiettivo ha punti finali e punti di controllo incorporati. A volte un'attività può avere solo un punto finale o una data di scadenza. A volte il punto finale o la data di scadenza è la fine effettiva dell'attività o talvolta il punto finale di un'attività è il punto iniziale di un'altra. A volte un'attività ha diversi traguardi o punti di controllo per aiutare te o altri a valutare come sta andando bene qualcosa prima che sia terminato in modo che le correzioni o le modifiche possano essere apportate secondo necessità per assicurarsi che il risultato finale soddisfi le aspettative. Altre volte, lo stile di un dipendente è tale che le date di scadenza o le pietre miliari sono lì per creare un senso di urgenza che li aiuti a finire qualcosa.

La maggior parte dei progetti ha specificato obiettivi annuali e piani di lavoro a causa dei requisiti dei finanziatori, mentre è probabile che solo un piano strategico richieda a un Consiglio di pensare alla composizione, alle competenze e al coinvolgimento desiderati, o alla struttura organizzativa e ai sistemi amministrativi.

Lo sviluppo di obiettivi e piani di lavoro annuali richiede l'input sia del Consiglio che del personale, con il personale che spesso si assume la responsabilità principale per gli obiettivi e gli obiettivi relativi al programma una volta che il Consiglio ha definito gli obiettivi organizzativi e il Consiglio che sviluppa obiettivi e obiettivi relativi alla governance.

Il consiglio di amministrazione deve approvare il piano d'azione, mentre il personale può fare gran parte dello sviluppo del piano scritto. Questa è un'area di competenza del personale, poiché l'attuazione dei programmi e di altre strategie basate sulle politiche stabilite dal Consiglio è una funzione del personale.

### Piano d'azione

Lo sviluppo di un piano d'azione può aiutare i responsabili del cambiamento a trasformare le loro visioni in realtà e aumentare l'efficienza e la responsabilità all'interno di un'organizzazione. Un piano d'azione descrive il modo in cui l'organizzazione raggiungerà i suoi obiettivi attraverso passaggi di azione dettagliati che descrivono come e quando verranno eseguiti questi passaggi.

La pianificazione dell'azione può sembrare dettagliata e noiosa rispetto alle fasi precedenti della pianificazione strategica che spesso sembrano di natura creativa. Pertanto, la pianificazione dell'azione viene troppo spesso ignorata, lasciando i risultati delle fasi precedenti della pianificazione più che altro come "castelli in aria" - dichiarazioni filosofiche inutili senza fondamento nella realtà quotidiana dell'organizzazione. Fasi significative della pianificazione precedente diventano completamente inutili.

L'impegno dell'organizzazione per la pianificazione strategica è commisurato nella misura in cui a) l'organizzazione completa i piani d'azione per raggiungere ogni obiettivo strategico e b) include numerosi metodi per verificare e valutare l'effettiva portata dell'attuazione del piano d'azione.

### **Sviluppo di un piano d'azione:**

1. I piani di azione specificano le azioni necessarie per affrontare ciascuno dei principali problemi organizzativi e per raggiungere ciascuno degli obiettivi associati, chi completerà ogni azione e in base a quale sequenza temporale.
2. L'azienda deve sviluppare un piano d'azione generale di alto livello che descriva come verrà raggiunto ogni obiettivo strategico.

3. Deve essere sviluppato un piano d'azione per ciascuna funzione principale dell'organizzazione, ad esempio marketing, sviluppo, finanza, personale e per ogni programma / servizio, ecc. Questi piani, in totale, dovrebbero rappresentare come verrà implementato il piano d'azione globale . In ogni piano d'azione, specificare la relazione tra il piano d'azione e il piano d'azione generale di primo livello dell'organizzazione.
4. L'azienda deve garantire che ogni manager (e, idealmente, ogni dipendente) abbia un piano d'azione che contribuisca al complessivo. Questi piani, in totale, dovrebbero descrivere come verranno implementati i piani d'azione delle principali funzioni. Ancora una volta, specificare la relazione tra questi piani d'azione e il piano d'azione generale di primo livello dell'organizzazione.
5. Il formato del piano d'azione dipende dalla natura e dalle esigenze dell'organizzazione. Il piano per l'organizzazione, ciascuna funzione principale, ogni manager e ogni dipendente, potrebbe specificare: a) gli obiettivi che devono essere raggiunti b) come ciascun obiettivo contribuisce agli obiettivi strategici generali dell'organizzazione c) quali risultati (o obiettivi) specifici molto da fare che, in totale, raggiunga l'obiettivo dell'organizzazione d) Come verranno raggiunti quei risultati) Quando saranno raggiunti i risultati (o tempistiche per ogni obiettivo)

#### **Sviluppo di obiettivi e tempistiche:**

1. Gli obiettivi sono risultati specifici e misurabili prodotti durante l'attuazione delle strategie.
2. Durante l'identificazione degli obiettivi, è importante continuare a chiedere "Sei sicuro di poterlo fare?"
3. È fondamentale integrare gli obiettivi dell'anno in corso come criteri di prestazione nella descrizione del lavoro di ciascun "implementatore" e nella revisione delle prestazioni.
4. Ricorda che gli obiettivi e le loro tempistiche sono solo linee guida, non regole scolpite nella pietra. Possono essere deviate da, ma le deviazioni dovrebbero essere comprese e spiegate.
5. Considera il seguente formato di esempio per l'azione del tuo piano.

Obiettivo strategico	Strategia	Obiettivo	Responsabilità	Sequenza temporale
1. (Obiettivo n. 1)	1.1 (prima strategia per raggiungere l'obiettivo n. 1)	1.1.1 (primo obiettivo da raggiungere durante l'implementazione della Strategia # 1.1)	(chi raggiungerà questo obiettivo)	(quando l'implementatore sta per raggiungere tale obiettivo)

### Ostacoli nella definizione degli obiettivi

Quando un'organizzazione non riesce a raggiungere gli obiettivi, possono essere in gioco molti fattori. Tipicamente, è presente uno dei seguenti denominatori comuni: un CEO senza passione per gli obiettivi che sono stati fissati; gli obiettivi non sono precisi; gli obiettivi sono trasversali all'immagine di sé del CEO; paura di sbagliare. È fondamentale esaminare tutti gli ostacoli agli obiettivi dell'organizzazione, guardando in particolare i vecchi schemi che l'organizzazione ha nell'abbandonare obiettivi specifici.

## **MONITORAGGIO DEI RISULTATI**

È importante essere sicuri che i progressi verso traguardi e obiettivi e l'uso delle strategie siano monitorati regolarmente, con strategie riviste e obiettivi annuali sviluppati ogni anno, sulla base dei progressi compiuti, degli ostacoli incontrati e dell'ambiente in evoluzione. È anche fondamentale disporre di procedure per trarre vantaggio da cambiamenti inaspettati come funzionari eletti o nominati più simpatici, miglioramenti nell'economia, cambiamenti nelle priorità dei finanziatori locali o cambiamenti nella popolazione target.

Dopo aver definito gli obiettivi annuali all'inizio di ogni anno, è importante guardare indietro per vedere quali progressi sono stati compiuti in fattori critici di successo. Il piano deve essere usato come una bussola, ma non un programma d'azione inflessibile.

Il processo di gestione strategica di esecuzione del piano strategico e il monitoraggio dei risultati di questo lavoro di implementazione della strategia devono essere integrati in un solido sistema per la gestione delle operazioni in corso, nonché in specifici progetti di sviluppo o strategici.

Vedere come il processo di gestione strategica si inserisce nel normale processo di gestione aiuta a chiarire la responsabilità manageriale per l'implementazione della strategia.

Senza un solido sistema per la gestione strategica, o un chiaro processo di gestione strategica, l'implementazione della pianificazione strategica può portare a frustrazione e disincanto rispetto al processo di pianificazione strategica stesso. Ciò mina gli sforzi e le intenzioni migliori dei manager e può persino generare cinismo sui processi di pianificazione strategica in futuro.

Il monitoraggio non solo consente al team di seguire l'andamento delle proprie strategie; e fornisce un meccanismo per avvisarli quando le strategie richiedono una revisione, ma dice loro anche quando riavviare l'intero processo di pianificazione strategica aziendale - si spera non per diversi anni.

## **MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

Il monitoraggio e la valutazione sono collegati. Il monitoraggio può dar luogo a domande a cui successivamente verrà data risposta mediante valutazione.

La valutazione può dar luogo alla necessità di monitorare diverse variabili.

Il monitoraggio e la valutazione possono essere usati insieme per migliorare le strategie future perché forniscono lezioni apprese e guida per gestire l'implementazione continua delle attività. Il monitoraggio raccoglie le informazioni correnti che, se viste come serie

temporali, aiutano a identificare le tendenze, anticipate o meno. Le informazioni raccolte dal monitoraggio mostrano cosa sta succedendo ma non perché.

Inoltre, senza analisi, i dati grezzi raccolti dal monitoraggio non riflettono i punti di forza e di debolezza relativi dei programmi e delle attività e quindi non possono da soli stabilire la loro reale efficacia, efficienza, rilevanza o impatto. La valutazione approfondisce le informazioni per accertare il significato e il contesto.

La valutazione può rispondere a domande su:

Impatto desiderato, risultati desiderati e pianificazione delle strategie:

- Le ipotesi di pianificazione sono corrette?
- Quali prove ci sono della causalità dagli output ai risultati all'impatto?
- Vengono perseguiti gli obiettivi giusti?
- I KPI sono vere misurazioni delle prestazioni?

**Attività e risultati:**

- Quanto sono efficaci gli output nel contribuire ai risultati desiderati?
- Quanto efficientemente vengono utilizzate le risorse; si potrebbero generare gli stessi output con meno risorse?
  - Quanto sono rilevanti i risultati rispetto alle esigenze del pubblico di destinazione?
  - Quali lezioni si possono trarre?
  - Cosa si può migliorare?
  - Cosa si può fare meglio e in modo diverso?
  - Cosa potrebbe non valere la pena rifare?

Molto spesso, la valutazione avviene dopo l'evento. Sebbene ciò sia molto utile per raccogliere le lezioni apprese, non fa nulla per garantire l'idoneità del programma in primo luogo e non fornisce ai professionisti informazioni sulla gestione dell'implementazione. È ormai accettato che esistono diversi tipi di valutazione che possono verificarsi più volte durante la pianificazione e l'attuazione delle attività.

## Tre tipi di valutazione

- 1) Valutazione formativa, chiamata anche valutazione ex ante, può aver luogo prima dell'inizio dell'attuazione. È un controllo della realtà: le ipotesi nella teoria del cambiamento sono ragionevoli? Gli obiettivi sono SMART? Il piano di attività è chiaro e coerente e tiene conto delle lezioni apprese e delle migliori pratiche? La logica dell'impiego delle risorse è chiara e adeguata ai requisiti per ottenere i risultati desiderati? I risultati desiderati e gli impatti desiderati supportano un obiettivo per l'organizzazione? Questa valutazione ex ante, se richiesta, può essere una revisione da parte delle principali parti interessate o di un valutatore esperto. Questo manuale non include un processo dettagliato per la valutazione ex ante.
- 2) Valutazione dell'output, a volte chiamata valutazione dell'attuazione, si svolge durante l'attuazione delle attività e si concentra sui risultati. Ad esempio, può comportare la valutazione del feedback dal monitoraggio dei social media su base continua o su un'altra base (frequenza) stabilita nel piano. Questo tipo di valutazione è simile al monitoraggio, tranne per il fatto che le misure non sono solo registrate e riportate, ma si concentrano su altri aspetti, come se: a) le risorse siano state utilizzate in modo efficiente nella creazione dei risultati; b) gli output desiderati sono avvenuti come previsto; c) eventuali risultati non intenzionali sono riconosciuti; d) se le attività del piano sono state attuate; e) le risorse previste non sono state superate; f) l'attività o il programma è sulla buona strada e, in caso contrario, fornisce una base per l'implementazione dei cambiamenti. La valutazione dell'output aggiunge significato ai dati di monitoraggio e può fornire una descrizione per accompagnare la comunicazione delle misure. È meglio eseguito dal professionista della diplomazia pubblica con la possibilità di una revisione indipendente occasionale.
- 3) Valutazione dell'impatto / risultato, a volte chiamata valutazione ex post, si riferisce alla valutazione dei risultati e degli impatti e può essere eseguita periodicamente e direttamente dopo un evento. Spesso le strategie a lungo termine, come la divulgazione digitale, verranno valutate mentre sono ancora implementate. Questo tipo di valutazione misura e valuta l'effetto sul pubblico di destinazione previsto dal risultato e dagli obiettivi di impatto. Dovrebbe essere incentrato sull'efficacia del programma di attività: quanto è stato rilevante; quanto efficientemente ha comunicato i messaggi; e la misura in cui sono stati raggiunti i

risultati e gli obiettivi di impatto. Questo tipo di valutazione cerca anche di stabilire possibili relazioni causali tra attività e impatti / risultati, che, in generale, diventano più difficili con l'allungamento dei tempi. Alcuni eventi significativi, come una conferenza importante, può trarre vantaggio da una valutazione dell'impatto / risultato esclusivamente per quell'evento. Tale valutazione potrebbe essere pianificata e attuata applicando questo quadro nella sua interezza alla pianificazione della valutazione per quell'evento. Altre strategie in corso punteranno a obiettivi a lungo termine. Le valutazioni di queste strategie saranno periodiche per mostrare i progressi e apportare le modifiche necessarie.

Il monitoraggio sarà generalmente pianificato e gestito dal professionista responsabile che possiede la strategia e il piano d'azione. La valutazione a volte è pianificata e gestita da un team di valutazione indipendente. Tutte le entità coinvolte nel monitoraggio e nella pianificazione della valutazione devono coordinarsi tra loro.

### **Criteri di valutazione**

- 1) Efficacia. Una misura della misura in cui un'attività o un programma raggiunge i propri obiettivi. La maggior parte delle domande relative all'impatto / risultato riguardano l'efficacia delle attività. Questi tipi di domande sono poste direttamente dalle ipotesi di pianificazione per i risultati attesi dall'attività o dal programma. Le domande sulla ricerca di impatto / risultato dovrebbero essere poste in una forma che consenta un certo grado di flessibilità nei risultati e nella scala temporale.
- 2) Efficienza. Una misura degli output in relazione agli input (risorse). La valutazione dell'output si concentra sull'efficienza. Le domande relative all'efficienza consentono al professionista di esaminare se un risultato avrebbe potuto essere ottenuto con meno risorse. Questo di solito richiede il confronto di approcci alternativi per raggiungere il risultato
- 3) Rilevanza. La misura in cui i messaggi, i canali di comunicazione e le attività erano adeguati alle esigenze e alle priorità del pubblico di destinazione. La rilevanza degli obiettivi può anche essere messa in discussione se, una volta raggiunti, non producono le giuste condizioni per muoversi lungo il percorso per ottenere un impatto.

- 4) Risultati. I cambiamenti positivi e negativi prodotti dalle attività, direttamente o indirettamente, intenzionali o non intenzionali. Questo tipo di valutazione coinvolge i principali output, risultati e impatti derivanti dalle attività sulla conoscenza, sugli atteggiamenti e sui comportamenti del pubblico target.

## RAPPORTI

Esistono tre tipi di report per tenere traccia dei progressi: un dashboard, una scorecard e un report di valutazione. Ogni tipo di segnalazione copre un aspetto diverso (rispettivamente: output, risultati desiderati e impatti desiderati e risultati) e si riferisce alla propria tempistica o frequenza di segnalazione.

### 1) Dashboard

Un dashboard fornisce una panoramica del monitoraggio, solitamente degli output. Può essere utilizzato in tempo reale con alcune applicazioni di monitoraggio dei media e può essere utilizzato per produrre rapporti regolari e frequenti. Un dashboard è essenzialmente dati con poca o nessuna valutazione incorporata e narrativa esplicativa limitata. Un dashboard viene in genere aggiornato almeno una volta al mese. Un dashboard è un'interfaccia di business intelligence comunemente utilizzata in cui i valori vengono visualizzati graficamente per mostrare le prestazioni rispetto agli obiettivi. Può essere pensato come il pannello dei display degli strumenti necessario per mantenere le attività in pista. Il cruscotto è particolarmente adatto per la segnalazione degli output

### 2) Scorecard

Una scorecard è un formato di visualizzazione per rapporti meno frequenti in quanto mostra i progressi verso i risultati desiderati e gli impatti desiderati. Una scorecard è essenzialmente dati con poca o nessuna valutazione incorporata e narrativa esplicativa limitata. Una scheda segnapunti viene in genere aggiornata trimestralmente o ogni due anni. Una scorecard viene utilizzata per segnalare i progressi verso i risultati desiderati e gli impatti desiderati. Dovrebbe includere alcuni valori, ma verrà data maggiore importanza all'illustrazione delle tendenze verso o lontano dagli obiettivi. La scorecard è effettivamente un report di gestione e quindi i dati di monitoraggio devono essere interpretati e spiegati, comprese eventuali scostamenti tra i risultati effettivi e le aspettative.

### 3) Rapporto di valutazione

Un rapporto di valutazione ha lo scopo di un rapporto di valutazione e di informare le parti interessate rilevanti sui risultati e le conclusioni della valutazione di impatto / risultato delle attività in una forma più approfondita rispetto al dashboard o alla scorecard. Se non diversamente specificato o richiesto, si raccomanda di eseguire annualmente la valutazione dell'impatto / risultato.

Un rapporto di valutazione è una valutazione periodica, tipicamente annuale, dei risultati. Presenta una visione equilibrata di tutti i risultati rilevanti e mira a mostrare quali cambiamenti significativi si sono verificati, come potrebbero essere collegati alle attività e giudica se gli obiettivi sono stati raggiunti. Dovrebbe contenere risposte narrative alle domande di ricerca e spiegare cosa ha funzionato, cosa no e, quando possibile, perché. I rapporti di valutazione possono anche essere pubblicati per coprire un evento o un programma specifico.

## RISPOSTA

I risultati ottenuti dal monitoraggio e dalla valutazione possono essere reinseriti direttamente nella selezione e implementazione delle attività. Le strategie e le attività in corso possono essere modificate se i risultati non raggiungono i loro obiettivi o aspettative. Questa valutazione di micro livello riguarderà principalmente l'efficienza delle attività e può essere utilizzata per la pianificazione correttiva delle attività. I risultati del monitoraggio dei risultati vengono riportati tramite la scorecard e, insieme alla narrativa, forniscono un feedback prezioso su come si stanno compiendo progressi verso gli obiettivi di risultato. La valutazione dei risultati dovrebbe essere utilizzata per informare la pianificazione adattativa. I risultati del monitoraggio dei risultati e degli impatti possono costituire la base del rapporto di valutazione che può anche includere input provenienti da altre domande di ricerca. È questo rapporto di valutazione combinato che fornisce obiettivi, idealmente indipendente e imparziale, feedback su cosa ha funzionato come pianificato e cosa no. Il feedback sarà prezioso quando si pianificano strategie e attività future. Il rapporto di valutazione può anche fare riferimento a domande sulle ipotesi di pianificazione utilizzate per arrivare ai risultati desiderati / impatti desiderati. Infine, i risultati della valutazione aggiungeranno informazioni alla banca della conoscenza per migliorare la comprensione di come risponde il pubblico di destinazione e consentiranno di affinare la linea di base per il progetto.



**Q1-Cosa non è una dichiarazione di intenti?**

- 1- Una dichiarazione di intenti spiega cosa deve fare l'azienda giorno per giorno per trasformare la dichiarazione di intenti in realtà
- 2- Una dichiarazione di intenti è più facile da scrivere di una dichiarazione di visione a causa della sua attenzione pratica
- 3- Una missione l'affermazione copre tutto ciò che fa l'azienda
- 4- Una dichiarazione di intenti tende ad essere focalizzata sul cliente

**Q2- Cosa rappresentano i componenti esterni dell'analisi SWOT?**

- 1- La componente esterna della scansione ambientale dovrebbe includere una revisione del target o della comunità di servizi e dell'ambiente più ampio in cui opera l'organizzazione
- 2- I componenti esterni dell'analisi SWOT rappresentano le opportunità e le minacce che si trovano all'interno di un'azienda
- 3- I componenti esterni dell'analisi SWOT rappresentano quali sono i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione
- 4- È importante valutare le prestazioni organizzative attuali in termini di risorse finanziarie e umane, metodi o strategie operative e risultati o esiti.

**D3- Cosa non è l'analisi del gap?**

- 1- Un'analisi dei divari è un metodo per valutare le differenze di prestazioni tra i sistemi informativi aziendali o le applicazioni software per determinare se i requisiti aziendali vengono soddisfatti e, in caso contrario, quali misure devono essere intraprese per garantire che siano soddisfatte con successo
- 2- Un'analisi delle lacune implica il confronto delle prestazioni effettive con le prestazioni potenziali o desiderate

- 3- L'analisi dei gap identifica i gap tra ilottimizzatoallocallocazioneintegrazione degli input (risorse) e dell'attuale livello di allocazione
- 4- Una gap analysis è un processo che aiuta a comprendere tutti i potenziali clienti e le loro esigenze, nonché cosa stanno facendo i concorrenti.

**Q4- Quale delle seguenti frasi non rappresenta quali sono gli obiettivi?**

- 1- Gli obiettivi sono dichiarazioni generali su cosa ottenere
- 2- Gli obiettivi definiscono la direzione e la destinazione dell'azienda e sono i risultati desiderati che forniscono indicazioni e guidano il processo decisionale
- 3- Gli obiettivi stabiliscono le azioni specifiche che un'azienda intraprenderà per realizzare le proprie attività.
- 4- Gli obiettivi rappresentano un quadro generale di ciò che l'azienda vuole ottenere

**Q5- Quali dei seguenti non potrebbero essere criteri per la valutazione e la scelta tra le strategie?**

- 1- Valore
- 2- Costi-benefici
- 3- Fattibilità
- 4- Responsabilità

**D6- Cosa sono gli obiettivi a cascata?**

- 1- Gli obiettivi a cascata sono obiettivi a diversi livelli dell'azienda che devono estendersi a tutta l'organizzazione per essere implementati
- 2- Gli obiettivi a cascata sono obiettivi più grandi e più lontani una volta che l'azienda inizia a lavorarci, e diventano più vicini per essere raggiunti dopo il raggiungimento di alcuni risultati
- 3- Gli obiettivi a cascata sono obiettivi raggruppati dall'obiettivo superiore a quello inferiore in ordine di importanza
- 4- Gli obiettivi a cascata sono obiettivi raggruppati dal più basso al più alto in ordine di importanza

**Q7-Quale delle seguenti frasi non può essere correlata allo sviluppo di un piano d'azione?**

- 1- Un piano d'azione descrive il modo in cui l'organizzazione raggiungerà i suoi obiettivi attraverso passaggi di azione dettagliati che descrivono come e quando verranno eseguiti questi passaggi
- 2- I piani di azione specificano le azioni necessarie per affrontare ciascuno dei principali problemi organizzativi e per raggiungere ciascuno degli obiettivi associati, chi completerà ciascuna azione e in base a quale sequenza temporale
- 3- Lo sviluppo di un piano d'azione può aiutare i responsabili del cambiamento a trasformare le loro visioni in realtà e aumentare l'efficienza e la responsabilità all'interno di un'organizzazione
- 4- Un piano d'azione è un programma globale per il raggiungimento degli obiettivi e l'azienda non deve garantire a ciascun manager o dipendente di avere un piano d'azione

**D8- Quale dei seguenti processi non è da considerare nella pianificazione di un piano d'azione ma è ancora parte del processo di pianificazione strategica?**

- 1- Obiettivi
- 2- Responsabilità
- 3- Feedback
- 4- Linea del tempo

**Q9- Cos'è una valutazione formativa?**

- 1- È una forma di valutazione che aggiunge significato ai dati di monitoraggio e può fornire una descrizione per accompagnare la rendicontazione delle misure
- 2- È una forma di valutazione che misura e valuta l'effetto sul pubblico di destinazione previsto dal risultato e dagli obiettivi di impatto
- 3- È una forma di valutazione che potrebbe essere considerata una valutazione ex ante e può aver luogo prima dell'inizio dell'implementazione e può essere una revisione da parte delle principali parti interessate o da un valutatore di esperienze
- 4- È un tipo di valutazione simile al monitoraggio, tranne per il fatto che le misure non vengono solo registrate e riportate, ma si concentrano su altri aspetti

**Q10- Quale dei seguenti non è un criterio di valutazione?**

- 1- Efficacia
- 2- Risultati
- 3- **Rapporti**
- 4- Revelance

**MODULO 4:**

**ABILITÀ NELLA GESTIONE  
DELLE RISORSE UMANE**

Il corso intende fornire i fondamenti della strategia relativa alla gestione delle risorse umane.

La gestione delle risorse umane (HRM) è diventata più importante per la gestione strategica, principalmente a causa del suo ruolo nel fornire un vantaggio competitivo e la corsa alla competitività. Gestire le persone, infatti, non significa solo dare loro uno stipendio, significa essere consapevoli che l'essere umano è in continuo sviluppo e che l'azienda darà alle persone l'opportunità di svilupparsi e crescere. Nel panorama aziendale odierno, la base del vantaggio competitivo si è spostata dalle risorse tangibili e fisiche a una maggiore attenzione agli asset intangibili e di conoscenza. La conoscenza è diventata il motore principale delle prestazioni aziendali e il processo attraverso il quale tali risorse preziose. Le persone sono sempre state centrali per le organizzazioni, ma la loro importanza strategica sta crescendo nelle odierne industrie basate sulla conoscenza.

Con politiche e pratiche HR appropriate, un'organizzazione può assumere, sviluppare e utilizzare i migliori cervelli sul mercato, realizzare i propri obiettivi dichiarati e fornire risultati migliori di altri.

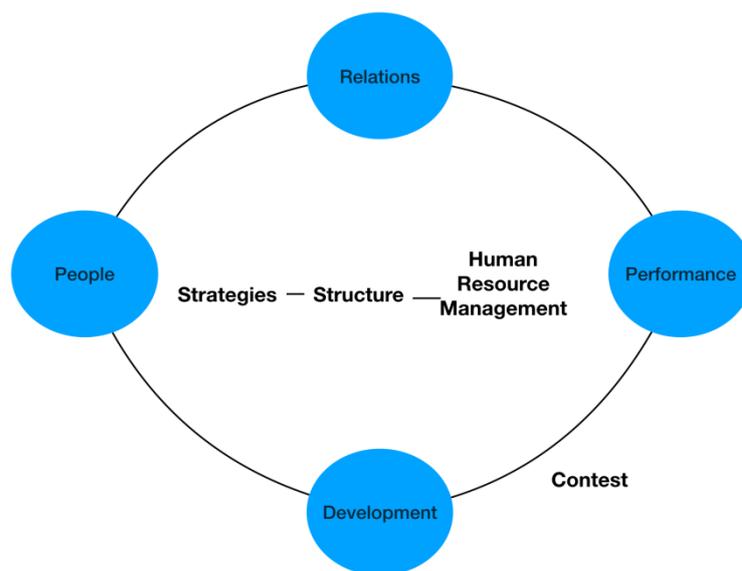
Di conseguenza, la pratica delle risorse umane non potrebbe costituire la base per un vantaggio competitivo sostenibile, ma il pool di capitale umano ha maggiori potenzialità di costituire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

## **CREAZIONE DI VALORE DELLE RISORSE UMANE**

Il capitale umano è una fonte primaria e fondamentale di vantaggio competitivo per imprese e aziende. Dal 2005 chi segue gli International Accounting Standards (IAS) deve assegnare un preciso valore alle attività immateriali; per questo motivo gli analisti finanziari stanno sviluppando metodi per valutare e valorizzare tutte le risorse umane. Sebbene, anche se non seguendo i principi di responsabilità dell'IAS, il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato più ampio nell'economia della conoscenza. Di conseguenza, per essere competitivi nel contesto dell'innovazione odierna, gli asset intangibili devono essere ben

gestiti attraverso politiche e strumenti sostenibili e pratici; in caso contrario, il risultato sarebbe solo un'importanza metaforica per le risorse umane.

Le aziende hanno bisogno di seguire un lungo ed elaborato piano di creazione di valore per le risorse umane che includa l'analisi e l'implementazione di quattro elementi cardine: le persone, le relazioni, le performance e la valorizzazione / sviluppo. Questo processo di creazione di valore consentirà alle aziende di innovare i propri asset per diventare meno burocratiche, meno formali, più a diretto contatto con la linea operativa e generazione di valore.



## PERSONE

Le persone sono una parte fondamentale di un'azienda e l'elemento che fa vivere e sopravvivere l'azienda. È fondamentale e non facile capire come gestire le persone all'interno di un'azienda. Le persone sono tutte diverse l'una dall'altra, con caratteristiche, ruoli e bisogni differenti. Inizialmente le aziende necessitano di strumenti specifici per comprendere il sistema di motivazioni e competenze di ogni persona che lavora all'interno dell'organizzazione. In secondo luogo, devono gestire sia la selezione delle persone che il coordinamento di tutti gli asset intangibili, che comprendono capitale umano, capitale sociale e capacità.

## Motivazione

La motivazione è definita come una spinta interna all'interno di un individuo a prendere una particolare decisione o azione causata da fattori interni ed esterni. Diversi fattori interni ed esterni portano alla motivazione sul posto di lavoro, come il rapporto con i colleghi, la retribuzione, la qualità del lavoro, i fattori sociali e altri sono importanti per aumentare la motivazione.

Analizzando la motivazione del capitale umano al suo interno, un'azienda può capire perché le persone agiscono in un certo modo e quali sono gli incentivi che le spingono ad assumere dei comportamenti specifici.

Seguendo le teorie di Maslow, tutte le persone sono motivate a soddisfare determinati bisogni e alcuni hanno la precedenza su altri. La gerarchia dei bisogni di Maslow è spesso rappresentata sotto forma di piramide con i bisogni più grandi e fondamentali in basso e il bisogno di auto-realizzazione e auto-trascendenza in alto. Come risultato di questa gerarchia, solo una volta che un livello inferiore di bisogno è stato pienamente soddisfatto, un lavoratore potrebbe essere motivato dall'opportunità di vedere soddisfatto il successivo bisogno nella gerarchia.

**Bisogni fisiologici** sono quei bisogni richiesti per la sopravvivenza umana come aria, cibo, acqua, riparo, vestiti e sonno. In qualità di manager, puoi tenere conto delle esigenze fisiologiche dei tuoi dipendenti fornendo condizioni di lavoro confortevoli, orari di lavoro ragionevoli e le pause necessarie per usare il bagno e mangiare e / o bere.

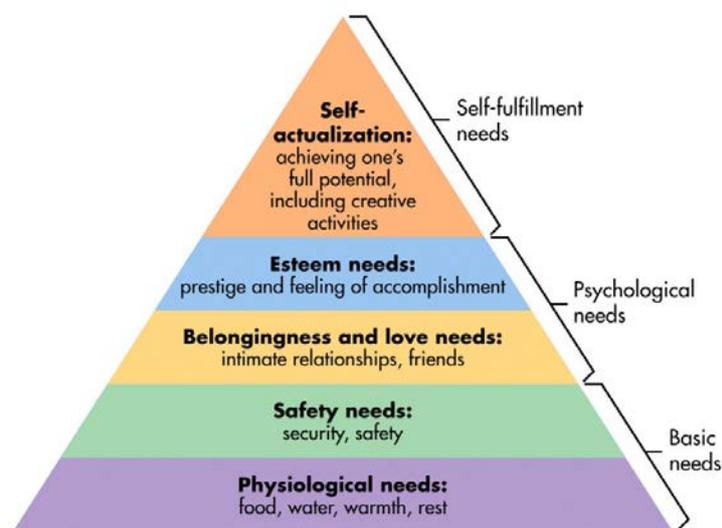
**Esigenze di sicurezza** includono quei bisogni che forniscono a una persona un senso di sicurezza e benessere. La sicurezza personale, la sicurezza finanziaria, la buona salute e la protezione da incidenti, danni e loro effetti negativi sono tutti inclusi nelle esigenze di sicurezza. In qualità di manager, puoi tenere conto delle esigenze di sicurezza dei tuoi dipendenti fornendo condizioni di lavoro sicure, un risarcimento sicuro (come uno stipendio) e la sicurezza del lavoro, che è particolarmente importante in una cattiva economia.

**Bisogni sociali**, chiamati anche amore e appartenenza, si riferiscono alla necessità di provare un senso di appartenenza e accettazione. I bisogni sociali sono importanti per gli esseri umani in modo che non si sentano soli, isolati e depressi. In qualità di manager,

puoi tenere conto delle esigenze sociali dei tuoi dipendenti assicurandoti che ciascuno dei tuoi dipendenti si conosca, incoraggiando il lavoro di squadra cooperativo, essendo un supervisore accessibile e gentile e promuovendo un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata.

**Bisogno di stima** fare riferimento al bisogno di autostima e rispetto, con il rispetto di sé leggermente più importante che ottenere rispetto e ammirazione dagli altri. In qualità di manager, puoi rendere conto delle esigenze di stima dei tuoi dipendenti offrendo elogi e riconoscimenti quando il dipendente va bene e offrendo promozioni e responsabilità aggiuntive per riflettere la tua convinzione di essere un dipendente stimato.

**Esigenze di autorealizzazione** descrivere il bisogno di una persona di raggiungere il suo pieno potenziale. La necessità di diventare ciò di cui si è capaci è qualcosa di altamente personale. Anche se potresti avere la necessità di essere un buon genitore, potresti avere la necessità di ricoprire una posizione a livello esecutivo all'interno della tua organizzazione. Poiché questa esigenza è personalizzata, come manager, puoi renderne conto fornendo un lavoro stimolante, invitando i dipendenti a partecipare al processo decisionale e dando loro flessibilità e autonomia nel loro lavoro.



Un'impresa dovrebbe quindi offrire incentivi diversi ai lavoratori per aiutarli a soddisfare a turno ogni esigenza e progredire nella gerarchia. I manager dovrebbero anche riconoscere che i lavoratori non sono tutti motivati allo stesso modo e non tutti avanzano

nella gerarchia allo stesso ritmo. Potrebbero quindi dover offrire una serie di incentivi leggermente diversa da lavoratore a lavoratore.

Seguendo McClelland invece, la motivazione ruota attorno a tre aspetti importanti, vale a dire, il successo, il potere e l'affiliazione, la sua teoria è anche conosciuta come i bisogni acquisiti in quanto McClelland afferma che i bisogni specifici di un individuo vengono acquisiti e plasmati nel tempo attraverso le esperienze che ha avuto nella vita. Il bisogno di realizzazione enfatizza i desideri per il successo, la padronanza del compito e il raggiungimento degli obiettivi. Il bisogno di affiliazione si concentra sul desiderio di relazione e associazione con gli altri. Il bisogno di potere si riferisce ai desideri di responsabilità, controllo e autorità sugli altri.

Ci sono molte altre teorie sulla motivazione che cercano di spiegare perché i dipendenti sono motivati e soddisfatti da un tipo di lavoro piuttosto che da un altro. È essenziale che gli imprenditori abbiano una conoscenza di base della motivazione al lavoro perché i dipendenti altamente motivati hanno maggiori probabilità di produrre un prodotto o servizio di qualità superiore rispetto ai dipendenti privi di motivazione.

### Competenze

Il fatto di considerare le competenze delle persone consente di avere una prospettiva più ampia dei lavoratori rispetto a quando si analizza solo il loro atteggiamento motivazionale; le motivazioni, infatti, potrebbero essere riconsiderate all'interno delle competenze.

Il capitale umano si riferisce alle capacità che i dipendenti apportano al loro lavoro. Costituite dalle loro conoscenze, abilità, abilità o altre caratteristiche individuali e collettive, queste capacità servono come base per la capacità di un'organizzazione di soddisfare la sua missione dichiarata. In questo modo, il capitale umano ha valore economico per il dipendente, per l'organizzazione e per il mercato più ampio di cui l'organizzazione fa parte.

In generale una competenza è la capacità di un individuo di svolgere correttamente un lavoro. Una competenza è un insieme di comportamenti definiti che forniscono una guida strutturata che consente l'identificazione, la valutazione e lo sviluppo dei comportamenti nei singoli dipendenti.

In pratica, legate alla Gestione delle Risorse Umane e all'analisi delle persone che lavorano per una specifica azienda, ci sono due diversi tipi di competenze che devono essere prese in considerazione: le competenze professionali e le competenze comportamentali.

Le competenze rientrano effettivamente in tre gruppi:

- **Competenze comportamentali (o abilità di vita):** Le abilità di vita sono comportamenti di problem solving utilizzati in modo appropriato e responsabile nella gestione degli affari personali. Sono un insieme di abilità umane acquisite tramite l'insegnamento o l'esperienza diretta che vengono utilizzate per gestire problemi e domande che si incontrano comunemente nella vita umana quotidiana. Esempi sono: comunicazione, capacità analitica, risoluzione dei problemi, iniziativa, ecc.
- **Competenze funzionali (o tecniche):** Le Competenze Funzionali si riferiscono a funzioni, processi e ruoli all'interno dell'organizzazione e includono la conoscenza e l'abilità nell'esercizio delle pratiche richieste per il buon esito di un lavoro o compito specifico. Esempi sono: sviluppo di sistemi applicativi, reti e comunicazioni, analisi e progettazione di database, ecc.
- **Competenze professionali:** Le competenze professionali sono competenze che consentono il successo in un contesto organizzativo. Sono gli acceleratori delle prestazioni o, se mancano di forza e qualità sufficienti, sono la ragione per cui le persone non eccellono nel lavoro. Esempi sono: ambiente aziendale, standard di settore e professionali, negoziazione, gestione delle persone, ecc.

In ogni organizzazione ci sono alcune competenze che sono più importanti di altre, in base a criteri diversi:

- **Competenze fondamentali:** Le competenze chiave sono quelle competenze che ogni dipendente di successo avrà bisogno di aumentare attraverso l'organizzazione. Queste competenze generalmente si riferiscono in qualche modo all'attività dell'organizzazione.
- **Competenze chiave:** Le competenze chiave contribuiscono a risultati di valore dell'organizzazione, definendo le capacità degli individui di soddisfare le richieste strategiche e sono importanti non solo per gli specialisti ma per tutti gli individui.

- **Competenze critiche**- Le competenze critiche sono competenze senza le quali l'organizzazione non sarà in grado di raggiungere i propri obiettivi e la propria strategia.

### Reclutamento e selezione: chi integrare nel business?

Lo scopo principale della preparazione dell'inventario della manodopera è scoprire la dimensione e la qualità del personale disponibile all'interno dell'organizzazione per ricoprire varie posizioni. Il processo di assunzione ha l'obiettivo di soddisfare e collocare nelle posizioni dell'organizzazione le persone giuste con le caratteristiche necessarie.

Questa fase inizia non appena l'azienda richiede di adeguare l'organizzazione interna del personale; consiste nell'analisi del lavoro che è un processo che si traduce nella raccolta e nella registrazione di due set di dati tra cui la descrizione del lavoro e la specifica del lavoro. Qualsiasi offerta di lavoro non può essere coperta fino a quando ea meno che non abbia analizzato queste due serie di dati. È necessario definirli accuratamente per adattare la persona giusta al posto giusto e al momento giusto. Questo aiuta sia i datori di lavoro che i dipendenti a capire cosa esattamente deve essere consegnato e come.

Sia la descrizione del lavoro che la specifica del lavoro sono parti essenziali delle informazioni sull'analisi del lavoro. Scriverli in modo chiaro e accurato aiuta l'organizzazione e i lavoratori ad affrontare molte sfide mentre sono a bordo.

La prima parte di questa fase è la descrizione del lavoro.

La descrizione del lavoro è una dichiarazione ampia, generale e scritta di un lavoro specifico. Include dati di base relativi al lavoro utili per pubblicizzare un lavoro specifico e attirare un pool di talenti. Comprende informazioni quali titolo di lavoro, posizione lavorativa, rapporti a e dei dipendenti, riepilogo del lavoro, natura e obiettivi di un lavoro, compiti e mansioni da svolgere, condizioni di lavoro, macchine, strumenti e attrezzature che devono essere utilizzati da un potenziale lavoratore e pericoli coinvolti in esso.

La descrizione del lavoro di solito costituisce la base della specifica del lavoro.

Pertanto, lo scopo principale della descrizione del lavoro è raccogliere dati relativi al lavoro per pubblicizzare un lavoro particolare. Aiuta ad attrarre, indirizzare, reclutare e selezionare il candidato giusto per il lavoro giusto.

Viene fatto per determinare cosa deve essere consegnato in un particolare lavoro. Chiarisce cosa dovrebbero fare i dipendenti se selezionati per quella particolare apertura di lavoro.

Fornisce al personale addetto al reclutamento una visione chiara del tipo di candidato richiesto da un particolare dipartimento o divisione per svolgere un compito o un lavoro specifico.

La seconda parte di questa fase è la specifica del lavoro.

Conosciuta anche come specifiche del dipendente, una specifica del lavoro è una dichiarazione scritta di titoli di studio, qualità specifiche, livello di esperienza, capacità fisiche, emotive, tecniche e di comunicazione necessarie per svolgere un lavoro, responsabilità coinvolte in un lavoro e altre richieste sensoriali insolite. Comprende anche salute generale, salute mentale, intelligenza, attitudine, memoria, giudizio, capacità di leadership, capacità emotiva, adattabilità, flessibilità, valori ed etica, maniere e creatività, ecc.

Lo scopo principale della specifica del lavoro è descrivere sulla base della descrizione del lavoro, aiuta i candidati ad analizzare se sono idonei a presentare domanda per un determinato posto vacante o meno.

Aiuta il team di reclutamento di un'organizzazione a capire quale livello di qualifiche, qualità e insieme di caratteristiche dovrebbero essere presenti in un candidato per renderlo idoneo per l'apertura di lavoro.

La specifica del lavoro fornisce informazioni dettagliate su qualsiasi lavoro, comprese le responsabilità lavorative, le capacità tecniche e fisiche desiderate, la capacità di conversazione e molto altro ancora. Aiuta a selezionare il candidato più appropriato per un particolare lavoro.

La descrizione del lavoro e la specifica del lavoro sono due parti integranti dell'analisi del lavoro. Definiscono un lavoro in modo completo e guidano sia il datore di lavoro che il dipendente su come svolgere l'intero processo di reclutamento e selezione. Entrambi i set di dati sono estremamente rilevanti per creare un giusto adattamento tra lavoro e talento, valutare le prestazioni e analizzare le esigenze di formazione e misurare il valore di un particolare lavoro.

### Reclutamento e selezione

Il reclutamento è un processo in cui vi è la ricerca di potenziali candidati per varie posizioni aperte, mentre la selezione è un processo in cui i candidati vengono selezionati in base al loro potenziale.

Il reclutamento e la selezione dei dipendenti sono elementi costitutivi di qualsiasi organizzazione di successo. Negli ultimi anni, il sistema informativo ha svolto un ruolo importante nel guidare l'efficienza del processo attraverso la standardizzazione e l'evoluzione del processo.

**Reclutamento** può essere definito come la ricerca e l'ottenimento di un pool di potenziali candidati con le conoscenze, le abilità e l'esperienza desiderate per consentire a un'organizzazione di selezionare le persone più appropriate per coprire le offerte di lavoro in base a descrizioni e specifiche di posizione definite.

Lo scopo del processo di reclutamento è trovare il pool più ampio di candidati per fornire la massima opportunità di selezionare le persone migliori per i ruoli richiesti in un'organizzazione.

L'acquisizione dei migliori candidati per un ruolo può essere un vantaggio competitivo per un'organizzazione, mentre reclutamento e selezione inefficaci possono comportare enormi interruzioni, riduzione della produttività, difficoltà interpersonali e interruzioni delle operazioni, del servizio clienti e dei costi a lungo termine.

Ogni organizzazione avrà due principali fonti di approvvigionamento di manodopera: interna ed esterna.

## **1. Reclutamento interno:**

Il reclutamento interno è il processo in cui un'azienda utilizzerà fonti interne di reclutamento per coprire un posto vacante con un dipendente esistente dell'azienda. Questo tipo di reclutamento viene generalmente utilizzato per le promozioni; tuttavia, i turni di posizione orizzontale possono essere occupati anche dal personale attuale.

### Vantaggi del reclutamento interno:

1. Il processo di selezione è molto più semplice e veloce in quanto è probabile che ci sia un pool più piccolo di candidati di alto livello tra cui scegliere.
2. È più efficiente in termini di costi in quanto l'azienda non deve pagare le tariffe dei reclutatori o pubblicizzare il lavoro.
3. Reclutando internamente, l'azienda conosce già le capacità del candidato e ha un'idea migliore di come si esibirà nel nuovo ruolo.
4. La promozione del personale dall'interno dell'azienda può essere motivante per i dipendenti che riconosceranno che il loro duro lavoro viene ricompensato.

### Svantaggi del reclutamento interno:

1. Non ci sono nuove idee o energie che entrano nel business.
2. La promozione dall'interno può creare un'atmosfera in cui i dipendenti ritengono di poter essere promossi solo quando un dipendente in una posizione più elevata lascia il proprio ruolo.
3. Limita il numero potenziale di candidati tra i quali l'azienda deve scegliere.
4. Quando il candidato assumerà il nuovo ruolo verrà creato un nuovo posto vacante.
5. Può creare risentimento tra i dipendenti che ritengono di essere stati trascurati per la promozione.

## **2. Offerta di manodopera esterna:**

Il reclutamento esterno è il processo in cui un'azienda cercherà nuovi candidati esterni all'azienda per ricoprire una nuova posizione. Questo può essere fatto utilizzando il reparto risorse umane dell'azienda, assumendo cacciatori di teste o pubblicizzando il posto vacante su una bacheca di lavoro esterna.

### I vantaggi del reclutamento esterno:

1. Apporta nuovi talenti e nuove idee al business.
2. Non c'è limite al numero di candidati che possono essere selezionati / intervistati.
3. L'azienda sarà esposta a una serie più diversificata di competenze ed esperienze.
4. È meno probabile che provochi risentimenti con la squadra attuale.

### Gli svantaggi del reclutamento esterno:

1. Il reclutamento esterno è in genere un processo più costoso con costi per la pubblicità del lavoro e l'organizzazione dei colloqui.
2. Il reclutamento esterno è solitamente un processo più lungo.
3. È più difficile per l'azienda valutare il candidato.
4. È meno sconosciuto se il candidato lo farà o meno in sintonia con la cultura del lavoro della società.

### **Selezione:**

Una volta che un pool di candidati è stato identificato attraverso il processo di reclutamento, i candidati più appropriati vengono identificati attraverso un colloquio di selezione, controllo di riferimento e test. Lo scopo del processo di selezione è garantire che la persona o le persone migliori siano nominate per il ruolo o i ruoli utilizzando attività di valutazione efficaci, corrette ed eque.

Questa fase è composta da una fase di screening e una fase di valutazione.

La fase di screening inizia al termine del processo di reclutamento, consiste nella selezione dei soli candidati che hanno le caratteristiche di soglia che sono tutte quelle caratteristiche che sono considerate requisito minimo per l'azienda. Tali caratteristiche possono essere relative agli aspetti demografici (età, sesso, condizioni familiari) all'esperienza professionale (numero e qualità dell'esperienza lavorativa, programmi di scambio all'estero) e alle attitudini (aspettative, ambizioni, adattabilità).

Il processo di valutazione è una fase cruciale su cui l'azienda controlla e verifica le caratteristiche del candidato. Può essere fatto tramite diversi strumenti:

- Le più apprezzate sono le selezioni dei colloqui su cui il candidato parla con l'azienda per chiarire è caratteristico e l'azienda analizza in profondità attraverso domande.
  - Un altro strumento può essere l'Assessment Center che include una combinazione di diversi metodi per identificare le competenze e le caratteristiche degli individui. Con l'aiuto di valutatori indipendenti viene data agli individui una valutazione oggettiva delle capacità manageriali e sociali. Le valutazioni sono concepite sotto forma di esercizi che i dipendenti o i candidati fanno mentre diversi valutatori le osservano e valutano comportamenti specifici.
- I gruppi di partecipanti sono guidati da moderatori che osservano contemporaneamente le competenze espresse. Vengono utilizzate varie tecniche di valutazione individuale e di gruppo (simulazioni, compiti legati al lavoro, interviste ...) i potenziali compiti che i candidati possono affrontare durante un Assessment Center sono: descrivere e presentarsi attraverso libere associazioni, giochi di squadra, problem solving giochi, questioni decisionali, esercizi di comunicazione scritta.
- **Intervista su eventi comportamentali (BEI)** è un'intervista strutturata solitamente utilizzata per la selezione dei dipendenti. Raccoglie informazioni sulla storia di un candidato come mezzo per prevedere le prestazioni future. L'intervistatore, che sia un membro o uno staff delle risorse umane o un manager, pone domande aperte e mappa il comportamento del soggetto in situazioni in cui doveva dimostrare le competenze chiave richieste per la posizione data.

## RELAZIONI

Le relazioni tra i dipendenti e il management hanno un valore sostanziale in qualsiasi luogo di lavoro. L'intero processo di creazione di valori per l'azienda è costituito dalla creazione di buone e stabili relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro. In generale, la gestione delle relazioni umane è il processo di formazione dei dipendenti, affrontando le loro esigenze, promuovendo una cultura del posto di lavoro e risolvendo i conflitti tra dipendenti diversi o tra dipendenti e management. Comprendere alcuni dei modi in cui

le relazioni umane possono influire sui costi, sulla competitività e sulla sostenibilità economica a lungo termine di un'azienda aiuta a sottolinearne l'importanza.

Le relazioni umane sul posto di lavoro sono una parte importante di ciò che fa funzionare un'azienda. I dipendenti devono spesso lavorare insieme su progetti, comunicare idee e fornire motivazione per portare a termine le cose. Senza una cultura del posto di lavoro stabile e invitante, possono sorgere sfide difficili sia nella logistica della gestione dei dipendenti che nei risultati economici. Le aziende con luoghi di lavoro coinvolgenti e una forza lavoro ben formata hanno maggiori probabilità di trattenere e attrarre dipendenti qualificati, promuovere la fedeltà dei clienti e adattarsi più rapidamente per soddisfare le esigenze di un mercato in evoluzione.

Sono diversi gli argomenti da considerare per la costruzione di buoni rapporti in un'azienda, tanti sono i seguenti.

### Contratto psicologico

Il lavoro psicologico è definito come un tacito accordo in cui i lavoratori hanno agito secondo determinati obiettivi gestionali e, in cambio, hanno ricevuto quello che hanno percepito come un reddito adeguato, e un maggiore senso di autonomia e sicurezza.

Il significato generalizzato di contratto psicologico sottolinea l'organizzazione e la cognizione del singolo lavoratore delle proprie responsabilità e obblighi che si adempiono reciprocamente. Questa cognizione può derivare dal contratto di lavoro formale, ma spesso è nascosta in molteplici aspettative. In una prospettiva ristretta, il contratto psicologico riflette la raccolta delle convinzioni dei dipendenti sulle responsabilità e gli obblighi di entrambe le parti in base alla percezione, all'impegno e alla fiducia nel rapporto di lavoro. Questa convinzione è la comprensione e la percezione dei dipendenti del rapporto di scambio tra ciò che il dipendente dà all'organizzazione (competenza, impegno e lealtà) e ciò che l'organizzazione dà in cambio (ricompensa, promozione e ambiente di lavoro soddisfacente). Questa percezione si basa sulla comprensione soggettiva dell'impegno organizzativo, ma l'organizzazione potrebbe non svolgere la sua parte. Rousseau classificava il contratto psicologico in due aspetti: contratto transazionale e contratto relazionale. Il primo si basa sulla soddisfazione dei benefici materiali per

entrambe le parti. I dipendenti non diventano realmente i membri dell'organizzazione, ma si preoccupano solo della ricompensa materiale a breve termine e dei benefici personali. Al contrario, il contratto relazionale si basa sulla soddisfazione dell'affetto sociale di entrambe le parti, come il supporto organizzativo e la lealtà organizzativa. Il contratto relazionale riflette il coinvolgimento affettivo dei dipendenti e la fiducia nelle organizzazioni perché le organizzazioni non solo forniscono la necessaria ricompensa materiale in cambio ai dipendenti, ma forniscono anche garanzie per la sicurezza sul lavoro dei dipendenti, la formazione delle competenze e lo sviluppo della carriera.

### Impegno

L'impegno organizzativo implica la determinazione dei dipendenti se rimanere o meno nell'organizzazione e contiene tre dimensioni:

- Impegno affettivo: questo tipo di impegno riflette la dipendenza affettiva, l'identificazione e il coinvolgimento dei dipendenti nelle organizzazioni e riflette anche la disponibilità dei dipendenti a rimanere nell'organizzazione come il loro affetto all'organizzazione. Riguarda la misura in cui l'individuo si identifica con l'organizzazione.
- Impegno normativo: questo tipo di impegno riflette l'impegno dei dipendenti a rimanere nelle organizzazioni come senso di responsabilità e obbligo sociale. È, per certi aspetti, simile all'impegno affettivo. È l'impegno che è influenzato dalle norme sociali sulla misura in cui le persone dovrebbero essere impegnate nell'organizzazione.
- Impegno per la continuità: questo tipo di impegno riflette l'impegno dei dipendenti a rimanere nell'organizzazione sulla base di considerazioni utilitaristiche. È più calcolatore perché riguarda la necessità dell'individuo di continuare a lavorare per l'organizzazione.

La definizione sottolinea chiaramente che l'impegno organizzativo è la percezione psicologica del dipendente della relazione tra individui e organizzazioni e riflette lo stato psicologico dei dipendenti di essere fedeli all'organizzazione. Pertanto, l'impegno organizzativo è il senso di identificazione, lealtà, coinvolgimento e disponibilità dei dipendenti nelle organizzazioni basato sul loro affetto alle organizzazioni, sui vantaggi

individuali e sul senso di responsabilità. In questa ricerca, l'impegno organizzativo dei knowledge worker ha tre dimensioni: impegno affettivo, impegno di continuità e impegno normativo.

### Identificazione

La definizione fatta dall'identificazione organizzativa; gli individui che sentono lealtà verso l'organizzazione, che sono coperti da un'organizzazione di appartenenza ad alto interesse, con alta fedeltà e che hanno l'obiettivo dell'organizzazione contro l'organizzazione è indicato come valori di processo che condividono con altri membri dell'organizzazione.

Identificazione organizzativa, aiuta ad aumentare il successo dell'ente con l'azione aziendale è stata coordinata in modo. È anche possibile vedere come un meccanismo convincente per la partecipazione alle attività dell'organizzazione. Diventa una fonte di motivazione per gli obiettivi degli obiettivi individuali e organizzativi compiere ulteriori sforzi per la realizzazione di questi obiettivi.

### Comunicazione

L'organizzazione dovrebbe garantire di disporre di canali di comunicazione efficaci. Una delle chiavi per lo sviluppo di successo di contratti psicologici reciprocamente vantaggiosi è la comunicazione aperta. Una discussione chiara e onesta degli obblighi reciproci faciliterà la comprensione delle aspettative, della cultura organizzativa, dello sviluppo dei dipendenti, dei compensi e dei benefici. Se l'organizzazione fornisce una spiegazione e una giustificazione adeguate per le promesse non mantenute, aumenterà il livello di fiducia e credibilità del dipendente nell'organizzazione. Ciò, a sua volta, farà sì che il dipendente abbia meno probabilità di percepire una promessa non mantenuta in primo luogo e sarà più propenso a mantenere la propria fiducia e credibilità di fronte a una violazione effettiva o percepita. È fondamentale che l'organizzazione fornisca spiegazioni e giustificazioni adeguate per le promesse non mantenute. I dipendenti avranno quindi maggiori probabilità di mantenere la loro fiducia e credibilità di fronte a violazioni effettive.

## PRESTAZIONE

L'organizzazione deve garantire che le revisioni delle prestazioni siano condotte su base regolare. Le revisioni delle prestazioni sono importanti in quanto offrono al dipendente l'opportunità di ricevere un feedback accurato su ciò che stanno facendo e possono aiutare a dissipare qualsiasi falsa convinzione, di entrambe le parti, di aver adempiuto alla propria parte del contratto psicologico.

Un'autovalutazione irrealistica da parte del dipendente avrà un impatto sul processo di confronto perché, senza un feedback accurato, esiste la possibilità che il dipendente percepisca erroneamente l'equilibrio tra l'adempimento dei propri obblighi rispetto a quelli dell'organizzazione. Inoltre, la revisione delle prestazioni offre un'opportunità per l'organizzazione e il dipendente di rivedere e concordare opportunità future di responsabilità e sfida e qualsiasi potenziale coinvolgimento nella gestione del cambiamento. La revisione e la rinegoziazione di tali aspetti del contratto psicologico su base regolare ridurrà le violazioni del contratto psicologico causate da incongruenze o incomprensioni tra le due parti.

Soprattutto, per assicurare buone prestazioni, è fondamentale fornire le condizioni alle persone per fornire buone prestazioni.

Il primo passo è adattare le competenze individuali di ogni persona alle esigenze dell'azienda. Questo prende forma attraverso un programma ben organizzato di corsi di formazione e formazioni per i dipendenti in base alle esigenze personali.

La seconda fase avviene attraverso il coordinamento e la gestione delle attività lavorative. Questo processo è un processo complesso che richiede molte ricerche sulle qualità, le abitudini e le esigenze delle persone che lavorano all'interno dell'azienda. Diventa più difficile gestire questo processo con l'aumento delle dimensioni dell'azienda e con un più alto livello di tecnologia. È fondamentale creare le condizioni che consentano alle persone che lavorano in azienda e di essere ben inserite nella loro posizione, dando loro la possibilità di lavorare nel miglior modo possibile.

### *Sviluppo del capitale umano*

La prima cosa importante da analizzare è l'adattamento delle competenze personali di ogni individuo all'ambiente specifico dell'azienda; questo aiuterà a sviluppare la preparazione di ogni individuo in accordo con le tendenze dell'organizzazione. Questo processo si concretizza attraverso lo sviluppo di corsi di formazione per i dipendenti.

Per creare una forza lavoro felice e produttiva, i responsabili della formazione devono fornire opportunità di ulteriore formazione e crescita. Sfortunatamente, troppi dipendenti o dirigenti respingono la formazione come noiosa o non necessaria. In effetti, la formazione dei dipendenti può essere noiosa, ma solo quando il tipo sbagliato di formazione viene abbinato all'argomento o al problema affrontato. Adattare i tipi di formazione dei dipendenti alle esigenze dei dipendenti può garantire che ricevano le informazioni di cui hanno bisogno, nel formato più adatto.

Ci sono diversi tipi di formazione:

1. Formazione con istruttore
2. eLearning
3. Simulazione della formazione dei dipendenti
4. Esercitazione pratica
5. Coaching o mentoring
6. Lezioni
7. Discussione e attività di gruppo
8. Giochi di ruolo
9. Attività specifiche per la gestione
10. Casi di studio o altre letture richieste

### Formazione con istruttore

La formazione con istruttore è il tipo tradizionale di formazione dei dipendenti che si svolge in una classe, con un insegnante che presenta il materiale. Questo può essere un metodo molto efficace per la formazione dei dipendenti, soprattutto per argomenti complessi. Gli istruttori possono rispondere a domande specifiche dei dipendenti o indirizzarli a ulteriori risorse. Consentono inoltre a istruttori altamente qualificati di abbinare il livello di formazione e lo stile ai dipendenti nella stanza. Tuttavia, la formazione con istruttore presenta alcuni inconvenienti, inclusi costi e tempi di implementazione. Può anche essere inutile per argomenti concisi.

## E-learning

L'e-learning, d'altra parte, si basa su video, test e corsi online per fornire formazione ai dipendenti. I dipendenti possono svolgere la formazione alla scrivania o sui computer forniti dall'azienda. È uno dei tipi più facili di formazione dei dipendenti da distribuire a popolazioni più ampie, in particolare per i dipendenti che sono remoti o hanno tassi di turnover elevati. Con giochi interattivi, test, video o attività, può anche fare molto per mantenere i tuoi dipendenti coinvolti nella formazione. Naturalmente, l'eLearning ha anche le sue sfide. Senza una solida strategia di progettazione didattica dietro di esso, la grafica e le immagini che rendono divertente l'eLearning possono anche renderlo ingannevole o rapidamente obsoleto.

## Simulazione della formazione dei dipendenti

L'addestramento alla simulazione viene spesso fornito tramite un computer o un dispositivo di realtà virtuale. Nonostante i costi iniziali per la produzione di tale software o tecnologia, tuttavia, la formazione sulla simulazione può essere un'opzione necessaria per i dipendenti in settori più rischiosi o ad alto rischio. Vedrai spesso corsi di simulazione per piloti o medici, ma possono essere utili anche per altri dipendenti. Questo tipo di formazione dei dipendenti è anche altamente efficace e affidabile, consentendo ai dipendenti di progredire in modo coerente e al proprio ritmo.

## Esercitazione pratica

La formazione pratica include qualsiasi formazione esperienziale incentrata sulle esigenze individuali del dipendente. Viene condotto direttamente sul lavoro. La formazione pratica può aiutare i dipendenti ad adattarsi perfettamente al loro ruolo imminente o attuale, migliorando le loro capacità attuali.

## Coaching o mentoring

Il coaching o il mentoring possono condividere qualità simili alla formazione pratica, ma in questo tipo di formazione dei dipendenti, l'attenzione si concentra sulla relazione tra un dipendente e un professionista più esperto, come il suo supervisore, un allenatore o un dipendente veterano.

Lo stile di mentoring individuale crea una relazione tra i dipendenti che va ben oltre la formazione. Consente inoltre al dipendente di porre domande che potrebbero non sentirsi a proprio agio nel chiedere in un'aula, formazione con istruttore.

Nonostante tutti i suoi vantaggi, il tutoraggio è costoso in termini di ore dei dipendenti e dovrebbe essere utilizzato in modo appropriato per ridurre i costi associati. Il coaching, coinvolgendo un professionista qualificato, a volte può fornire un'alternativa più efficiente in termini di tempo, ma senza la costruzione di relazioni che è così preziosa nel mentoring.

### Formazione in stile lezione

Importante per ottenere grandi quantità di informazioni a una vasta popolazione di dipendenti, la formazione in stile lezione può essere una risorsa inestimabile per comunicare rapidamente le informazioni richieste.

Tuttavia, utilizzare questo tipo di formazione dei dipendenti con parsimonia.

### Discussioni e attività di gruppo

Per il giusto gruppo di dipendenti, discussioni e attività di gruppo possono fornire l'opzione di formazione perfetta. Consente a più dipendenti di formarsi contemporaneamente, in un ambiente che meglio si adatta ai loro reparti o gruppi attuali. Queste discussioni e attività possono essere condotte da un istruttore o facilitate da suggerimenti online che vengono successivamente esaminati da un supervisore.

Questo tipo di formazione dei dipendenti è utilizzato al meglio per le sfide che richiedono un approccio collaborativo a questioni complesse.

### Giochi di ruolo

Simile alle discussioni di gruppo, il gioco di ruolo chiede specificamente ai dipendenti di lavorare su un aspetto del loro lavoro in uno scenario controllato. Verrà chiesto loro di considerare diversi punti di vista e di pensare in piedi mentre lavorano attraverso l'attività di gioco di ruolo.

Come altre attività di gruppo, il gioco di ruolo è molto efficace ma può non essere necessario per argomenti semplici e diretti. Richiede anche più tempo per i dipendenti, potenzialmente sottraendo tempo a un intero reparto durante la formazione.

### Attività specifiche per la gestione

Le attività specifiche della direzione sono proprio questo: formazione dei dipendenti incentrata sulle esigenze dei manager. Possono includere simulazioni, attività di brainstorming, esercizi di team building, giochi di ruolo o eLearning focalizzato sulle migliori pratiche di gestione.

Sebbene la formazione manageriale possa includere molti tipi diversi di formazione dei dipendenti, è importante considerare le esigenze aggiuntive dei manager separatamente dal resto della popolazione dei dipendenti. Ciò garantisce loro le basi di cui hanno bisogno per supportare il resto del personale.

### Casi di studio o altre letture richieste

Infine, alcuni argomenti sono facilmente accessibili tramite letture obbligatorie. I casi di studio, in particolare, possono fornire ai dipendenti un modo rapido per conoscere i problemi reali del luogo di lavoro. I dipendenti possono leggerli al proprio ritmo o mentre lavorano in una sessione di team building con altri dipendenti.

I casi di studio sono un'ottima opzione per argomenti mirati, ma argomenti più complessi probabilmente richiederanno tipi più avanzati di formazione dei dipendenti.

### Organizzazione del lavoro - Job Design

La progettazione del lavoro è la divisione delle attività lavorative assegnate a un individuo in un'organizzazione che specifica cosa fa il lavoratore, come e perché. Una progettazione efficace del lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, della motivazione e della soddisfazione dei dipendenti.

È il processo di organizzazione del lavoro come gruppo di compiti, organizzazione e definizione del processo e della struttura del lavoro sul posto di lavoro a seconda dell'analisi del lavoro eseguita. La progettazione del lavoro tiene conto degli obiettivi organizzativi da raggiungere e cerca di ridurre al minimo la fatica, lo stress e l'errore umano sul lavoro; per questo motivo è un processo comune utilizzato per assicurare prestazioni all'interno dell'azienda. Il Job Design è fatto specificamente per ridurre gli aspetti meccanici del lavoro e assicurarsi che il dipendente derivi soddisfazione sul lavoro dai ruoli e responsabilità assegnati.

Analisi del lavoro pianifica il lavoro e analizza i ruoli e le responsabilità che sono fondamentali per il lavoro, ma la progettazione del lavoro rende il lavoro migliore e fondamentale aggiorna il lavoro in modo che rimanga rilevante.

L'organizzazione del lavoro richiede la soluzione di problemi che possono essere riassunti in tre dimensioni.

- 1) Dimensione tecnica. Questa dimensione riguarda la creazione di risultati che combinano tecnologia, conoscenza e lavoro umano.
- 2) Dimensione economica. Si tratta dell'utilizzo di economie di specializzazione per realizzare attività dell'azienda; significa seguire l'obiettivo degli standard di costo e massimizzare la flessibilità.
- 3) Dimensione motivazionale. Questa dimensione tiene conto che nell'organizzazione delle attività lavorative è importante considerare la necessità della singola persona che lavora; questo include i contenuti del lavoro, l'ambiente di lavoro comprese le condizioni del luogo di lavoro e le condizioni sociali sul lavoro.

### **Esternalizzazione**

La gestione del lavoro è diventata sempre più complessa, alcune delle ragioni sono le dimensioni sempre più grandi dell'azienda, la complessità tecnologica, la rigidità del mercato del lavoro interno e la variabilità della domanda. Un'alternativa alla realizzazione di lavori complessi per la ristrutturazione dell'organizzazione interna del lavoro in azienda è rappresentata dal decentramento della produzione, che ha creato la via per evitare la rigidità del mercato del lavoro interno e l'accesso ai segmenti più flessibili del mercato esterno . Questo processo può essere chiamato outsourcing.

L'outsourcing delle risorse umane è quando le aziende assumono società per gestire le funzioni del personale. Ciò include l'amministrazione di piani di indennità sanitaria, piani pensionistici e assicurazioni di compensazione dei lavoratori. Include anche assunzione, formazione e consulenza legale.

L'outsourcing delle risorse umane è un processo in cui le attività delle risorse umane di un'organizzazione vengono esternalizzate in modo da concentrarsi sulle competenze chiave dell'organizzazione. Spesso le funzioni HR sono complesse e richiedono tempo

che creeranno difficoltà nella gestione di altre importanti aree di spinta. Con l'outsourcing delle risorse umane, questo problema può essere evitato, il che migliorerà l'efficacia concentrandosi su ciò che l'organizzazione sa fare meglio. Migliorerà anche la flessibilità dell'organizzazione alle esigenze aziendali in rapida evoluzione. Di solito le aziende che esternalizzano le risorse umane sono in genere piccole e medie imprese.

Il processo è caratterizzato dall'elevato impegno tra l'azienda che esternalizza (outsourcer) e il soggetto che offre il servizio (provider).

Il ruolo dei professionisti delle risorse umane è fondamentale nella gestione dei processi di outsourcing in quanto si tratta di gestire persone estranee a un contratto di lavoro.

Il processo di scelta a quale società esterna affidare le attività è fondamentale ed è determinato da un calcolo di accessibilità. Segue una fase di conoscenza reciproca in cui gli attori accumulano informazioni reciproche e verificano la capacità del partner di adempiere agli impegni presi per le prestazioni richieste; in questa fase il rapporto è gestito dal relationship manager che è responsabile della gestione dei rapporti con il provider.

### **Telelavoro e networking**

Il telelavoro, in quanto fenomeno importante nell'era dell'informazione, è stato sviluppato insieme al rapido sviluppo della tecnologia. Oltre alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che hanno permesso di fare tutto in qualsiasi momento e luogo, hanno espresso gli interessi di vari settori della società (soprattutto le donne e alcuni gruppi come i disabili in questo fenomeno e le sue conseguenze umane, economiche e sociali) ha accelerato il suo sviluppo. In altre parole, il telelavoro è un approccio utile ed efficace sia per i dipendenti che per i datori di lavoro e le organizzazioni.

Questioni come la necessità di aumentare la produttività, ridurre i costi e il tempo per fornire il servizio e aumentare la loro qualità nel settore pubblico negli ultimi anni, hanno portato il governo elettronico e con esso il telelavoro all'attenzione di accademici e autorità come strumento per ottenere vantaggi competitivi e sviluppo dei paesi a livello internazionale.

## Networking

### Professionisti e lavoratori della conoscenza

Il superamento dei sistemi ingegneristici della progettazione del lavoro nasce dalla necessità di organizzare il lavoro per gestire la conoscenza. La gestione della conoscenza è concepita come un'attività manageriale volta a creare e organizzare il capitale cognitivo dell'impresa. Serve come strumento di lavoro organizzativo per progettare il processo di creazione di valore e interagire con la cultura aziendale. L'organizzazione del lavoro può far leva su gruppi di singoli lavoratori (knowledge worker, professional) o attivare strumenti per la creazione condivisa di conoscenza (team).

Un knowledge worker è un lavoratore che possiede una conoscenza specifica. Questa conoscenza specifica è fondamentale per il buon funzionamento dell'organizzazione. L'organizzazione deve impiegare un lavoratore della conoscenza adeguato per ottenere l'accesso alla conoscenza specifica.

La conoscenza, fondamentale per il buon funzionamento dell'organizzazione, è principalmente conoscenza tacita (nascosta) che viene immagazzinata solo nella memoria dei lavoratori, non è di facile accesso e viene creata, condivisa e utilizzata solo attraverso l'interazione e la comunicazione tra i lavoratori. Per ottenere l'accesso alla conoscenza, l'organizzazione deve trovare un modo efficiente ed efficace per trovare, assumere e mantenere lavoratori qualificati che saranno competenti e disposti a creare, condividere e utilizzare le loro conoscenze per svolgere con successo i loro lavori (ruoli) nell'organizzazione.

## SVILUPPO

La valorizzazione conclude il ciclo del processo delle risorse umane per creare valore in un'azienda ed è una fase complicata e delicata. È il momento in cui la realtà dei fatti viene a galla e mostra i valori creati attraverso il processo di lavorazione. È una fase complicata perché raggruppa persone diverse con criteri di valutazione differenti.

Durante il processo di lavorazione, il focus è sull'utilità che questo processo ha generato per i clienti; questo significa che i clienti sono al centro dell'attenzione perché le loro esigenze definiscono i criteri di scelta dello strumento per creare valore per l'azienda.

Inoltre, è fondamentale considerare le competenze delle persone che lavorano in azienda perché devono essere legate alla necessità delle tendenze del mercato. Ciò è spiegato dalla connessione tra l'offerta di beni o servizi e l'offerta di lavoro.

Di conseguenza, esiste una connessione tra i mercati dei beni e dei servizi e le politiche di remunerazione.

Di conseguenza, considerando la valorizzazione dell'attività di un'azienda, è fondamentale gestire i temi della valutazione non solo come strumento per stabilire retribuzioni, ma anche come strumento per gestire le relazioni. Valutare significa misurare le posizioni in azienda, le competenze, i comportamenti individuali di ogni persona e i risultati ottenuti.

Dopodiché, è anche importante analizzare le politiche di retribuzione e definire quali adottare.

### *Valutazione del lavoro (posizioni)*

La valutazione del lavoro è uno strumento utile per determinare i livelli di retribuzione per i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Lo stesso processo si applica sia che si valuti la prima linea, le posizioni orarie dei dipendenti o i lavori di livello professionale. Considerazioni importanti riguardano la determinazione degli elementi critici del lavoro, il valore di tali elementi del lavoro per l'organizzazione e la relativa classificazione dei vari lavori in tutta l'azienda.

La valutazione del lavoro è il processo di analisi e valutazione sistematica di vari lavori per accertarne il valore relativo in un'organizzazione.

Sviluppa un piano per confrontare i lavori in termini di quelle cose che l'organizzazione considera determinanti importanti del valore del lavoro. Questo processo prevede una serie di passaggi:

1. **Analisi del lavoro.** Il primo passo è uno studio dei lavori nell'organizzazione. Attraverso l'analisi del lavoro, si ottengono informazioni sul contenuto del lavoro, insieme a un apprezzamento dei requisiti dei lavoratori per l'esecuzione di successo del lavoro. Queste informazioni vengono registrate nel linguaggio preciso e coerente di una descrizione del lavoro.
2. **Fattori compensabili.** Il passo successivo è decidere che cosa "sta pagando" l'organizzazione, ovvero quale fattore o fattori collocano un lavoro a un livello più alto nella gerarchia del lavoro rispetto a un altro. Questi fattori compensabili sono i parametri utilizzati per determinare la posizione relativa dei posti di lavoro. In un certo senso, la scelta di fattori compensabili è il cuore della valutazione del lavoro. Non solo questi fattori collocano i posti di lavoro nella gerarchia lavorativa dell'organizzazione, ma servono anche a informare gli operatori in carica quali contributi vengono ricompensati.
3. **Sviluppare il metodo.** Il terzo passaggio nella valutazione del lavoro consiste nel selezionare un metodo per valutare i lavori dell'organizzazione in base ai fattori scelti. Il metodo dovrebbe consentire il posizionamento coerente dei lavori dell'organizzazione contenenti più fattori più alti nella gerarchia dei lavori, rispetto a quei lavori più bassi nella gerarchia.
4. **Struttura del lavoro.** Il quarto passo è confrontare i lavori per sviluppare una struttura del lavoro. Ciò comporta la scelta e l'assegnazione dei responsabili delle decisioni, il raggiungimento e la registrazione delle decisioni e l'impostazione della gerarchia del lavoro.
5. **Struttura salariale.** Il passaggio finale consiste nel valutare la struttura del lavoro per arrivare a una struttura salariale.

### Metodo Hay

Esistono diversi modi per eseguire una valutazione del lavoro e un esempio di uno popolare e ampiamente utilizzato è il metodo Hay.

Il metodo raggruppa i fattori che possono essere utilizzati per fare una valutazione del lavoro in tre grandi fattori: Know-how, Problem Solving e Responsabilità. Questi tre sono comuni a tutti i lavori, e che sono suddivisi in più elementi e per ogni dato lavoro, ci sarà una relazione tra i tre fattori. Pertanto, l'output o i risultati finali attesi dal lavoro (la responsabilità) richiederanno un certo livello di input (know-how) e l'elaborazione di questo know-how (problem solving) per consentire la consegna dell'output.

Il sistema funziona su un'integrazione di tutti i fattori. Un lavoro viene valutato esaminando le conoscenze richieste per svolgere il lavoro (siano esse pratiche o intellettuali), il tipo di pensiero richiesto per risolvere i problemi che il lavoro deve affrontare comunemente, le responsabilità (accountabilities) assegnate e l'ambiente di lavoro in cui il lavoro viene eseguito.

In ciascuno dei seguenti fattori sono presenti una serie di descrizioni e variabili con punti assegnati a ciascuno.

Pertanto i lavori possono essere caratterizzati non solo dalla dimensione o dal livello di ciascun fattore, ma anche dall'equilibrio tra i fattori che riflettono la "forma" del lavoro. Pertanto, ad esempio, è probabile che un lavoro di ricerca sia fortemente caricato verso Know-how e Problem Solving, mentre per un rappresentante di vendita o un responsabile di produzione, l'equilibrio sarà spostato verso la responsabilità. Oltre a valutare ogni fattore, i valutatori valutano anche il profilo del lavoro, che fornisce un importante controllo sulla coerenza del trattamento. La capacità dei valutatori di discernere una differenza tra due lavori dipende non solo dalla differenza assoluta, ma da quanto è grande questa differenza in relazione alla dimensione dei lavori stessi. Pertanto i modelli di numerazione utilizzati nel metodo si basano su una scala geometrica, ogni numero essendo una percentuale costante maggiore di quella precedente. I lavori non dovrebbero essere valutati isolatamente, ma visti nel loro contesto organizzativo, in modo che si tenga conto dei rapporti di lavoro sia verticalmente che orizzontalmente in tutta l'organizzazione. Affinché l'attenzione si concentri sui posti di lavoro, non sulle prestazioni dei titolari di un lavoro, si presume una "prestazione standard accettabile". Allo stesso modo, i lavori vengono valutati indipendentemente da qualsiasi condizione retributiva dettata dal mercato che può riguardare, riconoscendo che queste richiedono un trattamento esplicito come questioni salariali, non considerazioni sulla dimensione del

lavoro. non la prestazione dei titolari di un posto di lavoro, si presume una "prestazione standard accettabile". Allo stesso modo, i lavori vengono valutati indipendentemente da qualsiasi condizione retributiva dettata dal mercato che può riguardare, riconoscendo che queste richiedono un trattamento esplicito come questioni salariali, non considerazioni sulla dimensione del lavoro. non la prestazione dei titolari di un posto di lavoro, si presume una "prestazione standard accettabile". Allo stesso modo, i lavori vengono valutati indipendentemente da qualsiasi condizione retributiva dettata dal mercato che può riguardare, riconoscendo che queste richiedono un trattamento esplicito come questioni salariali, non considerazioni sulla dimensione del lavoro.



Il metodo ha tre fattori principali e otto dimensioni come segue:

### Competenza

Il Know How è definito come la "somma totale di ogni tipo di conoscenza e abilità, tuttavia, acquisita, necessaria per prestazioni lavorative accettabili".

Ci sono tre dimensioni nel know how:

1. Procedure pratiche, tecniche e conoscenze specialistiche in ambiti professionali, funzioni commerciali e discipline professionali o scientifiche.
2. Integrare e armonizzare i diversi elementi coinvolti nelle situazioni manageriali. Ciò implica, in qualche combinazione, capacità di pianificazione, organizzazione, esecuzione, controllo e valutazione e può essere esercitato in modo consultivo oltre che esecutivo.

3. Attivo, praticando abilità da persona a persona nel lavoro con altre persone, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

### **Risoluzione dei problemi**

'Problem Solving' è "la quantità e la natura del pensiero richiesto nel lavoro sotto forma di analisi, ragionamento, valutazione, creazione, uso di giudizio, formulazione di ipotesi, trarre inferenze, arrivare a conclusioni, ecc."

Ci sono due dimensioni nella risoluzione dei problemi:

1. L'ambiente in cui ha luogo il pensiero;
2. La sfida presentata dal pensiero da fare.

Il problem solving è sempre espresso come percentuale di know how poiché si riferisce direttamente a come si utilizza la conoscenza che deve avere nel lavoro per risolvere i problemi che si incontrano come parte di quel lavoro.

### **Responsabilità**

"Responsabilità" è "la responsabilità dell'azione e delle sue conseguenze. L'effetto misurato del lavoro sui risultati finali nell'organizzazione".

Ci sono tre dimensioni nella responsabilità:

1. "Libertà di agire", che è l'estensione della guida e del controllo personale, procedurale o sistematico sul lavoro.
2. "Impatto del lavoro sui risultati finali", che è il grado in cui il lavoro influisce o produce i risultati attesi dall'unità o funzione considerata.
3. "Magnitude" è la dimensione della funzione o unità misurata nel modo più appropriato.

### **Valutazione delle prestazioni**

Un sistema di valutazione delle prestazioni è un modo sistematico per esaminare il rendimento di un dipendente nel suo lavoro. La parola sistematico implica che il processo di valutazione delle prestazioni dovrebbe essere un sistema pianificato che consente di fornire un feedback in un senso formale, anziché informale. Le valutazioni

delle prestazioni possono anche essere chiamate valutazioni delle prestazioni, valutazioni delle prestazioni o valutazioni dei dipendenti.

Ci sono quattro ragioni per cui dovrebbe essere implementato un sistema sistematico di valutazione delle prestazioni. In primo luogo, il processo di valutazione dovrebbe incoraggiare prestazioni e comportamenti positivi. In secondo luogo, è un modo per soddisfare la curiosità dei dipendenti riguardo al rendimento del loro lavoro. Può anche essere utilizzato come strumento per sviluppare i dipendenti. Infine, può fornire una base per aumenti salariali, promozioni e azioni disciplinari legali.

Com'è il processo?

Questi processi sono spesso amministrati su base annuale. Possono essere somministrati ogni 3 mesi (trimestralmente). Il processo è guidato da documenti come descrizioni del lavoro, requisiti di posizione, obiettivi e obiettivi del dipartimento. Le misurazioni delle prestazioni come unità / costi / errori / produttività possono essere utilizzate per determinare livelli accettabili di prestazioni lavorative.

Il processo di gestione delle prestazioni può essere facilmente amministrato attraverso l'uso della tecnologia. Non solo nel monitoraggio delle prestazioni, ma anche nel tenere traccia di misure, traguardi e obiettivi. Inoltre, i computer sono fondamentali per la raccolta e il confronto di informazioni da una varietà di fonti. Ad esempio, il processo di performance può utilizzare le informazioni dalle descrizioni dei lavori individuali come criteri, input combinati da sondaggi di feedback a 360 gradi e un modulo di valutazione del supervisore. Queste varie fonti sono tutte basate su computer e il sistema di gestione delle prestazioni può aiutare a raccogliere e organizzare tali informazioni. Questi processi possono essere utilizzati per determinare la retribuzione come la retribuzione del bonus / merito, la retribuzione variabile e / o gli aumenti di retribuzione. Questi processi possono essere utilizzati per premiare e riconoscere i dipendenti per le eccezionali prestazioni lavorative.

**Processo di gestione delle prestazioni**

Incorpora i criteri dalle descrizioni del  
lavoro

Include varie misure di prestazioni  
Include l'autovalutazione  
Include feedback da colleghi e rapporti diretti  
Potrebbe richiedere una revisione da parte dei dirigenti senior e / o delle risorse umane  
Condotto annualmente, trimestralmente o può avere componenti durante tutto l'anno Utilizza criteri misurabili oggettivi  
**Valutazione tradizionale delle prestazioni**

Amministrato dal supervisore  
Modulo standard comune a tutti i dipendenti  
Non richiede revisione da parte di altri  
Condotto annualmente  
I criteri di valutazione potrebbero non corrispondere alle effettive mansioni lavorative o alla descrizione del dipendente  
I criteri di valutazione possono essere vaghi e soggetti a interpretazione e soggettività

Nel valutare le prestazioni di un dipendente, i supervisor e i manager possono trovare utile considerare le opinioni dei colleghi di questa persona e / o dei dipendenti diretti. I supervisor e i manager potrebbero provare a raccogliere questo feedback da soli sollecitando commenti da altri che lavorano con questa persona. È possibile, tuttavia, incorporare i risultati di un sondaggio di feedback a 360 gradi direttamente nel processo di gestione delle prestazioni. Questo feedback a 360 gradi può includere feedback quantitativo e testuale per aiutare il supervisore a ottenere un quadro migliore delle prestazioni lavorative del dipendente all'interno dell'organizzazione.

### Compenso

La retribuzione è la retribuzione che un dipendente riceve in cambio del suo contributo all'organizzazione. È la ricompensa per l'occupazione sotto forma di retribuzione, stipendio o stipendio, inclusi indennità, benefici (come auto aziendale, piano medico, piano pensionistico), bonus, incentivi in denaro e valore monetario degli incentivi non monetari.

#### **Componenti della remunerazione:**

Un dipendente medio nel settore organizzato ha diritto a diversi benefici come stipendio e stipendio, incentivi, benefici accessori ecc. Di seguito sono le componenti principali della retribuzione:

- Salari e stipendio. I salari rappresentano le tariffe orarie di retribuzione mentre lo stipendio rappresenta le tariffe mensili di retribuzione indipendentemente dal numero di ore impiegate da un dipendente.
- Incentivi. Gli incentivi sono fondamentalmente "pagamento in base ai risultati". Gli incentivi dipendono dalla produttività, dalle vendite, dai profitti o dagli sforzi di riduzione dei costi. Esistono due tipi di schemi di incentivi: 1) Schema di incentivazione individuale - Applicabile alle prestazioni specifiche dei dipendenti. 2) Programma di incentivi di gruppo: è applicabile quando un determinato compito richiede sforzi di gruppo per il completamento.
- Benefici marginali. Includono gratuità, assistenza medica, ricovero in ospedale, assistenza in caso di incidenti, assicurazione sanitaria e di gruppo, mensa, divisa e attività ricreative ecc.

- Prerequisiti. Questi sono consentiti ai dirigenti e includono auto aziendale, iscrizione a club, ferie pagate, casa arredata, schemi di stock option ecc.
- Benefici non monetari. Questi includono responsabilità lavorative impegnative, prospettive di crescita, supervisione competente, condizioni di lavoro confortevoli, ecc.

### **Teorie sulla remunerazione**

Per capire quali componenti della remunerazione sono più efficaci, è importante guardare alle teorie della remunerazione. Ci sono molte teorie diverse, alcune di esse sono:

- Teoria del rinforzo e dell'aspettativa

La teoria del rinforzo suggerisce che è probabile che si ripeta un comportamento che ha un'esperienza gratificante. L'implicazione della retribuzione in questa teoria è che un rendimento elevato dei dipendenti seguito da a renderà più probabile il rendimento futuro dei dipendenti.

La teoria dell'aspettativa è il collegamento tra ricompense e comportamenti. Secondo questa teoria, la motivazione è un prodotto di valance, strumentalità e aspettativa. I sistemi di remunerazione differiscono a seconda del loro impatto su queste componenti motivazionali. I sistemi di pagamento differiscono maggiormente nel loro impatto sulla strumentalità. Valance dei risultati di retribuzione rimane lo stesso in diversi sistemi di retribuzione. La percezione dell'aspettativa spesso ha più a che fare con la progettazione e la formazione del lavoro che con il sistema retributivo.

- Teoria dell'equità

L'enfasi della teoria dell'equità nella struttura retributiva della retribuzione dei dipendenti. Suggestisce che un dipendente che percepisce l'ineguaglianza nelle sue ricompense cerca di ripristinare l'equità. Quando il dipendente percepisce una disuguaglianza, può tradursi in una minore produttività, un maggiore assenteismo o un aumento del fatturato.

I sistemi di remunerazione devono soddisfare tre tipi di equità che hanno un impatto diretto su motivazione, impegno e performance:

- 1) **Equità interna:** equità percepita dei differenziali retributivi tra i diversi lavori con l'organizzazione.
- 2) **Equità esterna:** percezione dell'equità della remunerazione da parte dei dipendenti rispetto a quelli esterni all'organizzazione.

- 3) **Equità individuale:** percezione dei differenziali retributivi da parte dei dipendenti tra gli individui che svolgono un lavoro identico nella stessa organizzazione.

· Teoria dell'agenzia

Questa teoria si concentra sugli interessi e sugli obiettivi divergenti degli stakeholder dell'organizzazione e sul modo in cui la remunerazione dei dipendenti può essere utilizzata per allineare questi interessi e obiettivi. Questa teoria parla di due importanti parti interessate, datore di lavoro e dipendente. Il datore di lavoro svolge un ruolo di principale mentre il dipendente svolge un ruolo di agente. La remunerazione pagata al dipendente (agente) è chiamata costo di agenzia. L'agente vuole costi di agenzia elevati mentre i presidi vogliono minimizzarli.

La teoria dell'agenzia dice che il preponente deve scegliere uno schema contrattuale che aiuti ad allineare l'interesse dell'agente con l'interesse del preponente.

Scheda di valutazione delle risorse umane

In conclusione, c'è uno strumento importante che è strettamente correlato allo sviluppo delle risorse umane perché considera tutti i risultati di un'azienda e questa è la Human Resources Scorecard.

Per introdurlo esiste una logica comune secondo cui un'azienda, per essere considerata di successo, deve soddisfare i requisiti di tre stakeholder: investitori, clienti e dipendenti. Gli investitori richiedono prestazioni finanziarie, misurate in vari modi, ma concentrandosi sulla redditività economica, sul valore di mercato e sul flusso di cassa. I clienti che utilizzano prodotti richiedono qualità e servizio, che possono essere misurati attraverso la quota di mercato, l'impegno del cliente, la fidelizzazione dei clienti e altri problemi incentrati sul cliente. I dipendenti di un'azienda desiderano che l'azienda sia un luogo di lavoro sano, misurato in base alle azioni dei dipendenti e dell'organizzazione.

Una scorecard delle risorse umane è una rappresentazione visiva delle misure chiave dei risultati del dipartimento delle risorse umane, della produttività e di altri fattori importanti per l'organizzazione. I fattori misurati includono costi, assunzioni, fatturato, formazione, gestione delle prestazioni e allineamento con gli obiettivi aziendali. La maggior parte delle scorecard delle risorse umane sono legate a obiettivi aziendali o piani strategici e sono

progettate per monitorare e misurare l'efficacia delle attività delle risorse umane e consentire ai manager di effettuare investimenti mirati nelle risorse umane e nelle strutture organizzative. Le scorecard includono dati correnti e confronti con periodi di tempo precedenti, come il trimestre o l'anno precedente, e dati storici per mostrare miglioramenti verso gli obiettivi.

Le componenti della misurazione dei fattori sono:

### **Costi**

I costi delle risorse umane misurati e riportati tramite scorecard includono l'aderenza ai budget, i costi di reclutamento per attrarre e assumere personale e costi dei benefici come l'assicurazione sanitaria di gruppo. Il monitoraggio dei costi tramite scorecard consente ai manager di pianificare gli obiettivi e le spese delle risorse umane, controllare i costi in aree specifiche e impostare budget realistici.

### **Assumere**

Le assunzioni vengono registrate nelle scorecard delle risorse umane in base al numero di dipendenti assunti per reparto, unità aziendale o sede. Obiettivi di assunzione, posti vacanti e tempo per riempire le posizioni sono altri indicatori di assunzione monitorati nelle scorecard. Queste informazioni offrono ai manager un modo per vedere in che modo le risorse umane soddisfano il bisogno dell'azienda di nuovo personale e dove le risorse umane possono beneficiare di risorse extra per aumentare o migliorare le pratiche di assunzione.

### **Turnover**

Il fatturato è il tasso al quale un'azienda guadagna e perde dipendenti ed è comunemente paragonato al tasso di turnover del settore. Il fatturato costa alle aziende i soldi per assumere personale e in perdita di produttività e morale basso tra gli altri dipendenti. Un elevato turnover dei dipendenti indica che i dipendenti sono insoddisfatti a causa di problemi quali l'ambiente di lavoro, la mancanza di opportunità, i conflitti di gestione o la compensazione. Il basso turnover dei dipendenti indica la soddisfazione dei dipendenti, rendendo la riduzione del turnover un obiettivo significativo.

### **Allineamento con gli obiettivi aziendali**

Le aziende utilizzano scorecard delle risorse umane per misurare i processi e l'efficacia delle risorse umane e per allineare le risorse umane agli obiettivi e alle strategie aziendali. Le pratiche relative alle scorecard delle risorse umane coinvolgono aspetti sia finanziari che non finanziari, misurando i costi effettivi e altre aree di valore come il tasso di turnover e il significato e i dati sulla gestione delle prestazioni. Le scorecard devono misurare gli elementi che sono negli obiettivi e nella strategia aziendale per essere uno strumento di allineamento. Ad esempio, se un obiettivo aziendale chiave è migliorare il servizio clienti nel prossimo anno, la formazione del servizio clienti e il personale del servizio clienti dovrebbero far parte della scheda di valutazione delle risorse umane.

## DIVERSI APPROCCI ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Mentre le alternative strategiche hanno molte disposizioni differenti e alcune hanno cominciato ad essere parte fondamentale dell'intera gestione; l'HRM non ha ancora un approccio chiaro e vengono adottate molte teorie diverse.

Tuttavia, è importante sottolineare che un percorso evolutivo ha portato a considerare l'uomo da funzione meramente amministrativa a partner strategico del vertice aziendale. Di conseguenza sono emersi approcci diversi, tutti ancora esistenti e in evoluzione e possono coesistere nella stessa azienda.

Ecco alcuni degli asset HRM che potrebbero essere trovati in diverse situazioni: 1) Approccio burocratico; 2) Approccio professionale; 3) Approccio al mercato; 4) Approccio flessibile.

## BUROCRATICO

La configurazione burocratica è legata alla burocrazia delle macchine di Mintzberg. Consiste in un insieme di pratiche che agiscono come meccanismi di controllo del comportamento, come norme e regolamenti per il coordinamento di grandi gruppi di dipendenti meno qualificati. Le regole governano il processo di produzione e aiutano a mantenere l'efficienza. I compiti dei dipendenti sono definiti in modo restrittivo e le competenze richieste sono limitate. Poiché i compiti e le competenze sono definiti in modo restrittivo, i dipendenti di solito non hanno molte opportunità di ulteriore sviluppo. Grandi reparti del personale sono responsabili dello sviluppo e dell'esecuzione di procedure formali che prescrivono come gestire la forza lavoro. È molto probabile che esempi di questo modello si trovino nelle organizzazioni burocratiche tradizionali (ad esempio nel settore dell'industria pesante). In questa configurazione, il reclutamento e la selezione sono procedure formali, ma semplici. Il reclutamento tende ad essere relativamente facile, poiché il processo di produzione principale consiste principalmente in attività standardizzate e relativamente semplici. Il dipartimento del personale è leader nella selezione dei dipendenti e l'uso di metodi di reclutamento e selezione più costosi (ad es. Test, outsourcing) è raro. Piuttosto, per il reclutamento e la selezione vengono utilizzati moduli di domanda e colloqui standardizzati. Il processo di produzione standardizzato richiede un sistema di formazione obbligatoria e formalizzata con un forte accento sulle competenze tecniche. I dipendenti non sono i principali responsabili di prendere l'iniziativa per aggiornare le proprie capacità e conoscenze poiché l'azienda assume la guida in questo. Possono esistere alcune possibilità di formazione interna, ma le opportunità complessive di promozione e sviluppo sono limitate e l'organizzazione spende pochi soldi per la formazione e lo sviluppo dei dipendenti. I programmi di sviluppo gestionale volti ad aumentare la flessibilità funzionale dei manager sono rari, poiché il mercato stabile non richiede tale flessibilità o anticipazione del cambiamento. Un sistema di ricompensa fortemente formalizzato è standard. Le valutazioni e le ricompense di gruppo sono rare a causa del fatto che il processo di produzione è suddiviso in attività separate strettamente definite. Le misurazioni delle prestazioni sono chiare e la valutazione delle prestazioni implica l'uso di moduli di valutazione standardizzati. La politica HRM complessiva è progettata al fine di massimizzare il

controllo sul processo di produzione e sulla conformità piuttosto che aumentare l'impegno. I programmi di sviluppo gestionale volti ad aumentare la flessibilità funzionale dei manager sono rari, poiché il mercato stabile non richiede tale flessibilità o anticipazione del cambiamento. Un sistema di ricompensa fortemente formalizzato è standard. Le valutazioni e le ricompense di gruppo sono rare a causa del fatto che il processo di produzione è suddiviso in attività separate strettamente definite. Le misurazioni delle prestazioni sono chiare e la valutazione delle prestazioni implica l'uso di moduli di valutazione standardizzati. La politica HRM complessiva è progettata al fine di massimizzare il controllo sul processo di produzione e sulla conformità piuttosto che aumentare l'impegno. I programmi di sviluppo gestionale volti ad aumentare la flessibilità funzionale dei manager sono rari, poiché il mercato stabile non richiede tale flessibilità o anticipazione del cambiamento. Un sistema di ricompensa fortemente formalizzato è standard. Le valutazioni e le ricompense di gruppo sono rare a causa del fatto che il processo di produzione è suddiviso in attività separate strettamente definite. Le misurazioni delle prestazioni sono chiare e la valutazione delle prestazioni implica l'uso di moduli di valutazione standardizzati. La politica HRM complessiva è progettata al fine di massimizzare il controllo sul processo di produzione e sulla conformità piuttosto che aumentare l'impegno. Le valutazioni e le ricompense di gruppo sono rare a causa del fatto che il processo di produzione è suddiviso in attività separate strettamente definite. Le misurazioni delle prestazioni sono chiare e la valutazione delle prestazioni implica l'uso di moduli di valutazione standardizzati. La politica HRM complessiva è progettata al fine di massimizzare il controllo sul processo di produzione e sulla conformità piuttosto che aumentare l'impegno. Le valutazioni e le ricompense di gruppo sono rare a causa del fatto che il processo di produzione è suddiviso in attività separate strettamente definite. Le misurazioni delle prestazioni sono chiare e la valutazione delle prestazioni implica l'uso di moduli di valutazione standardizzati. La politica HRM complessiva è progettata al fine di massimizzare il controllo sul processo di produzione e sulla conformità piuttosto che aumentare l'impegno.

## PROFESSIONALE

La configurazione professionale ha anche molte regole e regolamenti, ma si trova molta meno enfasi sui meccanismi di controllo del comportamento. Un sistema di controllo dell'uscita è più comune. È correlato alla burocrazia professionale di Mintzberg poiché la produzione principale consiste in compiti complessi. La politica HRM mira a rafforzare l'impegno dei dipendenti. Un grande dipartimento centrale del personale è responsabile della definizione della politica, sebbene l'esecuzione tenda ad essere decentralizzata. L'azienda di solito impiega professionisti altamente qualificati, che mira ad accogliere e sviluppare. Questo tipo di gestione del personale può, ad esempio, essere riscontrato nelle organizzazioni di servizio pubblico con una forte attenzione alla qualità in un contesto di mercato stabile (ad esempio ospedali, istituti di ricerca). Il reclutamento e la selezione mirano ad attrarre un gruppo esclusivo di professionisti altamente qualificati e sono per lo più decentralizzati. Il dipartimento centrale del personale assiste le unità che cercano di assumere nuovi arrivati (fornendo informazioni, moduli, ecc.). La selezione avviene principalmente tramite interviste. Anche test psicometrici e centri di valutazione possono essere utilizzati come metodi di selezione, sebbene l'esternalizzazione a ditte specializzate sia raro. Sebbene i professionisti altamente specializzati si sentano personalmente responsabili dell'aggiornamento delle proprie conoscenze e competenze, l'organizzazione fornisce supporto per attività di formazione e sviluppo. Di solito non ci sono corsi di formazione obbligatori (o molto limitati). L'organizzazione offre sufficienti opportunità di promozione e la promozione dall'interno è una pratica comune. La promozione e lo sviluppo sono spesso guidati da sistemi formali di sviluppo della carriera, come i programmi di sviluppo manageriale. Le valutazioni delle prestazioni sono effettuate dai superiori, coadiuvate dai criteri di prestazione sviluppati dal dipartimento del personale. Le prestazioni del team possono far parte del processo di valutazione. I dipendenti vengono premiati principalmente attraverso uno stipendio fisso legato a un sistema formale di classificazione del lavoro, i sistemi di bonus sono generalmente limitati. L'azienda potrebbe aver sviluppato una politica HRM e una dichiarazione di intenti formalizzate. Poiché le attività principali dell'organizzazione richiedono alti livelli di conoscenza specialistica, l'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale. L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire. Le valutazioni delle prestazioni sono effettuate dai superiori, coadiuvate dai criteri di prestazione sviluppati dal dipartimento del personale. Le prestazioni del team possono far parte del processo di

valutazione. I dipendenti vengono premiati principalmente attraverso uno stipendio fisso legato a un sistema formale di classificazione del lavoro, i sistemi di bonus sono generalmente limitati. L'azienda potrebbe aver sviluppato una politica HRM e una dichiarazione di intenti formalizzate. Poiché le attività principali dell'organizzazione richiedono alti livelli di conoscenza specialistica, l'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale. L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire. Le valutazioni delle prestazioni sono effettuate dai superiori, coadiuvate dai criteri di prestazione sviluppati dal dipartimento del personale. Le prestazioni del team possono far parte del processo di valutazione. I dipendenti vengono premiati principalmente attraverso uno stipendio fisso legato a un sistema formale di classificazione del lavoro, i sistemi di bonus sono generalmente limitati. L'azienda potrebbe aver sviluppato una politica HRM e una dichiarazione di intenti formalizzate. Poiché le attività principali dell'organizzazione richiedono alti livelli di conoscenza specialistica, l'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale. L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire. I dipendenti vengono premiati principalmente attraverso uno stipendio fisso legato a un sistema formale di classificazione del lavoro, i sistemi di bonus sono generalmente limitati. L'azienda potrebbe aver sviluppato una politica HRM e una dichiarazione di intenti formalizzate. Poiché le attività principali dell'organizzazione richiedono alti livelli di conoscenza specialistica, l'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale. L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire. I dipendenti vengono premiati principalmente attraverso uno stipendio fisso legato a un sistema formale di classificazione del lavoro, i sistemi di bonus sono generalmente limitati. L'azienda potrebbe aver sviluppato una politica HRM e una dichiarazione di intenti formalizzate. Poiché le attività principali dell'organizzazione richiedono alti livelli di conoscenza specialistica, l'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale. L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire. L'enfasi nella politica dell'occupazione è sullo sviluppo del personale.

L'impegno è anche un'importante forza trainante per la politica poiché questo gruppo specializzato di dipendenti è difficile e costoso da sostituire.

## MERCATO

Nel pacchetto di mercato, la politica HRM è poco sviluppata e sono in atto poche procedure formali per quanto riguarda le pratiche HRM. Spesso è il proprietario / fondatore dell'azienda che è responsabile della definizione della politica dell'occupazione. Si riscontrano alti livelli di supervisione diretta, combinati con un numero limitato di regole e regolamenti espliciti per mantenere la flessibilità. L'organizzazione può offrire ai propri dipendenti nient'altro che un salario per i loro sforzi. La produzione di base richiede un lavoro meno qualificato. I dipendenti di solito non percepiscono chiare opportunità di ulteriore sviluppo all'interno dell'azienda. Le procedure informali in materia di reclutamento e selezione sono tipiche qui. I dipendenti meno qualificati (e spesso temporanei) sono generalmente relativamente facili da reclutare e la selezione avviene attraverso un colloquio informale con "il capo". Non vengono utilizzati moduli di domanda o test formali. Non ci sono fondi espliciti per lo sviluppo dei dipendenti. Potrebbe essere necessaria una formazione obbligatoria per acquisire alcune competenze necessarie, ma tali esigenze sono determinate e affrontate caso per caso. A causa delle dimensioni ridotte dell'attività, tendono ad essere disponibili solo poche opportunità di promozione. I premi si basano su procedure informali e non esiste un sistema formale di specifiche o classificazioni del lavoro. La natura informale delle pratiche di ricompensa può portare a un sistema di bonus ad hoc. Le prestazioni di gruppo possono svolgere un ruolo in questo. La valutazione delle prestazioni si basa sulla percezione del manager delle prestazioni dei dipendenti e spesso si basa sul raggiungimento di una serie di obiettivi o traguardi predeterminati. La politica generale mira a rimanere (numericamente) flessibile e non a rafforzare l'impegno. Non ci sono fondi espliciti per lo sviluppo dei dipendenti. Potrebbe essere necessaria una formazione obbligatoria per acquisire alcune competenze necessarie, ma tali esigenze sono determinate e affrontate caso per caso. A causa delle dimensioni ridotte dell'attività, tendono ad essere disponibili solo poche opportunità di promozione. I premi si basano su procedure informali e non





## FLESSIBILITÀ

La configurazione della flessibilità sottolinea l'impegno dei singoli dipendenti. Esistono poche regole e procedure formali. L'azienda è in un continuo processo di allineamento con le esigenze dei clienti in un mercato turbolento. Le attività sono ampiamente definite e la flessibilità funzionale dei dipendenti è un prerequisito per il successo. Piuttosto che sviluppare competenze e conoscenze specialistiche utili in compiti stabili e ben definiti, i dipendenti dovranno essere professionisti ampi in grado di svolgere compiti diversi quando necessario. Sebbene le organizzazioni non offrano molta sicurezza sul lavoro in questo ambiente turbolento, mirano all'impegno per mantenere i loro dipendenti ben formati e flessibili (fintanto che sono necessari). Creare la propria sicurezza sul lavoro è vista come una responsabilità dei singoli dipendenti, che hanno bisogno di mantenersi "occupabili" per lavori futuri all'interno o all'esterno dell'azienda attuale. L'azienda offre opportunità di sviluppo, ma i dipendenti stessi devono assumersi la responsabilità dello sviluppo in una determinata area. Piuttosto che avere un ampio dipartimento del personale, la responsabilità per l'esecuzione di molte attività HR è nelle mani dei manager di linea, che sono supportati da pochi consulenti HR interni o anche esterni. Esempi di aziende che possono utilizzare il modello di flessibilità possono essere trovati nell'area della tecnologia avanzata, del commercio internazionale e dei servizi professionali. Il reclutamento e la selezione di professionisti ben istruiti e capaci è fondamentale per questo pacchetto di pratiche HRM. I test psicometrici e i centri di valutazione sono spesso utilizzati come strumenti di selezione. Le attività in questo settore sono spesso affidate a società di reclutamento e selezione specializzate. Esistono poche procedure formali. I manager di linea, piuttosto che il dipartimento del personale, sono responsabili dell'assunzione del proprio nuovo personale. Poiché i lavori sono definiti in modo molto ampio e flessibile, non esiste un sistema formale di classificazioni o descrizioni dei compiti. I premi di solito comportano uno stipendio base in combinazione con sostanziali piani di retribuzione. Possono essere utilizzati sia bonus individuali che di gruppo. Non esistono moduli standard e non esiste un sistema formale di sanzioni. Non ci sono corsi di formazione obbligatori e il personale è personalmente responsabile dell'aggiornamento nel proprio campo (spesso l'azienda finanzia attività di sviluppo su richiesta del singolo). Non esiste un sistema di sviluppo gestionale formale, ma ci sono ancora ampie

opportunità di promozione e sviluppo (principalmente su iniziativa del dipendente). L'obiettivo generale della politica è l'impegno dei dipendenti, che sono altamente istruiti e difficili (e costosi) da sostituire.

## QUESTIONARIO DEL CORSO RISORSE UMANE

**D1- Quale dei seguenti approcci alle risorse umane è progettato per massimizzare il controllo sul processo di produzione e la conformità piuttosto che per aumentare l'impegno? (due risposte possibili)**

- 1- **Approccio burocratico**
- 2- **Approccio al mercato**
- 3- Approccio alla flessibilità
- 4- Approccio professionale

**Q2- Riguardo alla motivazione delle persone che lavorano all'interno di un'azienda e seguendo le teorie di Maslow; che tipo di esigenze deve considerare meglio un manager sui dipendenti?**

- 1- Solo bisogni di autorealizzazione perché sono i bisogni superiori della piramide e riguardano il bisogno della persona per raggiungere il suo potenziale
- 2- Solo bisogni fisiologici perché sono la base e i bisogni più importanti
- 3- **Un manager deve riconoscere che i lavoratori non sono tutti motivati allo stesso modo e che non tutti avanzano nella gerarchia con lo stesso ritmo. Potrebbero quindi dover offrire una serie di incentivi leggermente diversa da lavoratore a lavoratore.**
- 4- Un manager deve diffondere l'appartenenza e le esigenze d'amore perché sono quelle che meglio assicurano un buon clima all'interno dell'azienda

**Q3- Qual è la specifica del lavoro?**

- 1- È uno strumento utile per determinare i livelli di retribuzione per i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione

- 2- È la divisione dei compiti di lavoro assegnati a un individuo in un'organizzazione che specifica cosa fa il lavoratore, come e perché
- 3- Viene fatto per determinare cosa deve essere consegnato in un particolare lavoro. Chiarisce cosa dovrebbero fare i dipendenti se selezionati per quella particolare apertura di lavoro
- 4- È una dichiarazione scritta di titoli di studio, qualità specifiche, livello di esperienza, abilità fisiche, emotive, tecniche e comunicative che sono tutte richieste per svolgere un lavoro

**Q4- Che cos'è "Assessment Center"?**

- 1- È uno strumento di reclutamento e consiste in un processo in cui un'azienda utilizzerà fonti interne per riempire un posto vacante con un dipendente esistente dell'azienda
- 2- È uno strumento che consiste in valutazioni elaborate sotto forma di esercizi che i dipendenti o i candidati svolgono mentre diversi assessori li osservano e valutano comportamenti specifici
- 3- È uno strumento utilizzato per le selezioni che raccoglie informazioni sulla storia di un candidato come mezzo per prevedere le prestazioni future. L'intervistatore pone domande aperte e mappa il comportamento del soggetto in situazioni in cui doveva dimostrare le competenze chiave richieste per la posizione data
- 4- È uno strumento di selezione su cui il candidato parla con l'azienda per chiarire le caratteristiche e l'azienda analizza in profondità attraverso interrogativi

**D5- L'impegno è l'attaccamento psicologico che un dipendente ha con l'organizzazione. In particolare, cos'è l'impegno normativo?**

- 1- È un tipo di impegno che riflette la volontà dei dipendenti di rimanere nell'organizzazione come il loro affetto all'organizzazione
- 2- È un tipo di impegno che riflette l'impegno dei dipendenti a rimanere nelle organizzazioni come senso di responsabilità e obbligo sociale
- 3- È un tipo di impegno che riflette l'impegno dei dipendenti a rimanere nell'organizzazione basato su considerazioni utilitaristiche

- 4- Riflette principalmente la mancanza di un lavoro alternativo o di una remunerazione adeguata. I dipendenti rimangono in azienda perché non hanno alternative migliori

**Q6 - Per quanto riguarda l'analisi della performance, è fondamentale adattare le competenze individuali di ogni persona alle esigenze dell'azienda e questo è possibile attraverso un programma ben organizzato di training e formazioni per i dipendenti. Esistono diversi tipi di attività di formazione che possono svolgersi, quale potrebbe essere la migliore per la formazione su argomenti specifici?**

- 1- Giochi di ruolo
- 2- eLearning
- 3- Coaching o mentoring
- 4- Casi di studio o altre letture richieste

**Q7- Job Design significa delineare il compito, i doveri, le responsabilità, le qualifiche, i metodi e le relazioni richieste per svolgere il dato set di un lavoro. Quali sono le principali dimensioni che deve tenere in considerazione un buon lavoro di progettazione?**

- 1- Dimensione tecnica, dimensione economica, dimensione motivazionale
- 2- Dimensione economica e dimensione tecnica
- 3- Dimensione della relazione, dimensione della comunicazione, dimensione dell'impegno
- 4- Dimensione dell'identificazione, dimensione della comunicazione, dimensione dell'impegno

**D8-Quale delle seguenti NON è una definizione corretta di cosa sono i knowledge worker?**

- 1- Un knowledge worker è un lavoratore che possiede una conoscenza specifica. Questa conoscenza specifica è fondamentale per il buon funzionamento dell'organizzazione
- 2- L'organizzazione deve impiegare un lavoratore della conoscenza adatto per ottenere l'accesso alla conoscenza specifica
- 3- Il knowledge worker elabora e manipola le informazioni come un fine in sé, il che significa che è il contenuto informativo del lavoro che definisce l'attività, il prodotto e, in definitiva, il lavoratore
- 4- I knowledge worker sono dipendenti particolari che necessitano di competenze pratiche specifiche per lavorare

**Q9 -Quale delle seguenti frasi non caratterizza un processo innovativo di gestione della performance?**

- 1- Un innovativo processo di gestione delle prestazioni include feedback da colleghi e rapporti diretti
- 2- Un processo innovativo di gestione delle prestazioni viene condotto annualmente, trimestralmente o può avere componenti durante tutto l'anno
- 3- Un processo innovativo di gestione delle prestazioni non richiede la revisione da parte di altri
- 4- Un innovativo processo di gestione delle prestazioni include varie misure di prestazioni

**Q10- Cosa dice la teoria dell'agenzia?**

- 1- La teoria dell'agenzia afferma che il preponente deve scegliere uno schema contrattuale che aiuti ad allineare l'interesse dell'agente con l'interesse del preponente
- 2- La teoria dell'agenzia si concentra sugli interessi e sugli obiettivi divergenti degli stakeholder dell'organizzazione e sul modo in cui la remunerazione dei dipendenti può essere utilizzata per allineare questi interessi e obiettivi

- 3- La teoria dell'agenzia parla di due importanti parti interessate: datore di lavoro e dipendente. Il datore di lavoro svolge un ruolo di principale mentre il dipendente svolge un ruolo di agente. La remunerazione pagata al dipendente (agente) è chiamata costo di agenzia. L'agente vuole costi di agenzia elevati mentre i presidi vogliono minimizzarli
- 4- La teoria dell'agenzia suggerisce che è probabile che si ripeta un comportamento che ha un'esperienza gratificante

# **MODULO 5:**

# **GESTIONE DI PROGETTO**

## QUAL È LA DEFINIZIONE ESATTA DI UN PROGETTO?

### TERMINI COMUNI E COSA INCLUDE UN PROGETTO

Un progetto è un'attività unica che porta cambiamenti ma può includere rischi e problemi. È temporaneo, nel senso che ha un inizio e una fine.

In ogni progetto, possiamo definire termini comuni: deliverable, scadenze, attività, rischi, problemi, grafico e stakeholder.

- Deliverables: prodotti in calcestruzzo provenienti dal progetto
- Scadenze: passaggi e pietre miliari che tutti hanno accettato di rispettare
- Compiti: attività o azioni che guidano il progetto da sempre
- Rischi: potenziali problemi che possono portare al fallimento del progetto
- Problemi: quando i rischi si trasformano in problemi reali che devono essere risolti
- Grafico: accordo tra i partner per ogni attività, traguardo e scadenze
- Stakeholder: ogni persona o gruppo che è interessato in un modo o nell'altro al progetto

### CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

#### *Unicità*

Un progetto deve avere un obiettivo specifico e unico. Non è mai stato realizzato ed è originale. Può essere simile a qualcosa che già esisteva.

#### *Durata limitata*

Il progetto verrà definito nel tempo con un calendario. C'è un inizio e una fine in uno spazio e in un contesto definiti. Inoltre, ogni progetto contiene diversi passaggi, anche programmati con precisione.

#### *Novità e cambiamento*

Uno degli obiettivi principali è portare un cambiamento in un campo specifico. Con questo cambiamento, il progetto sta portando la risoluzione di un problema o aggiungendo una nuova opportunità. È diverso da quello che esiste già.

### *Vincoli*

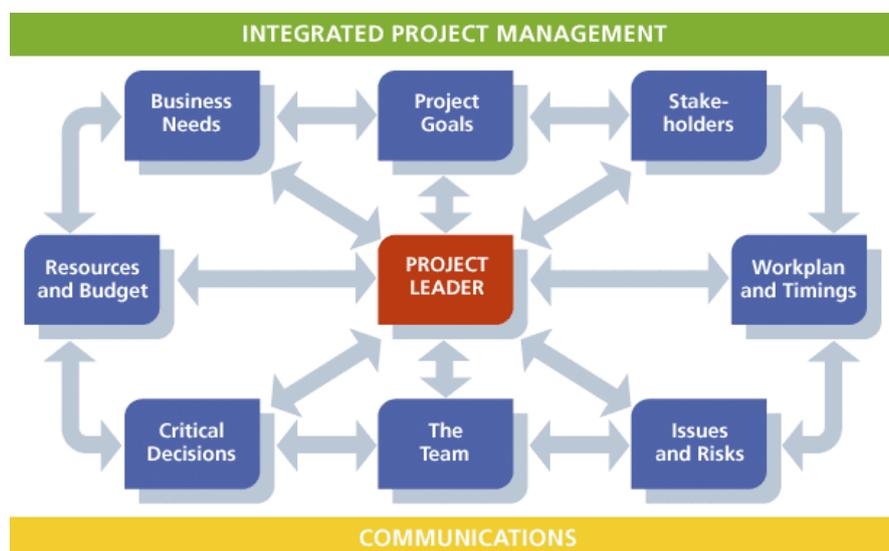
Purtroppo un progetto contiene vincoli, a volte imprevedibili. Questo soprattutto per l'unicità del progetto: non sappiamo a cosa possa portare.

Per gestire il progetto, è necessario pensare ulteriormente e definire la portata e il costo.

### *Responsabile del progetto*

Anche il ruolo del responsabile del progetto è cruciale in un progetto. È colui che è responsabile dell'avvio del progetto, della sua pianificazione ed esecuzione, nonché del monitoraggio e della chiusura del progetto.

Il project manager deve assicurarsi che tutto vada per il meglio: compiti, pianificazione ed eventuali problemi.

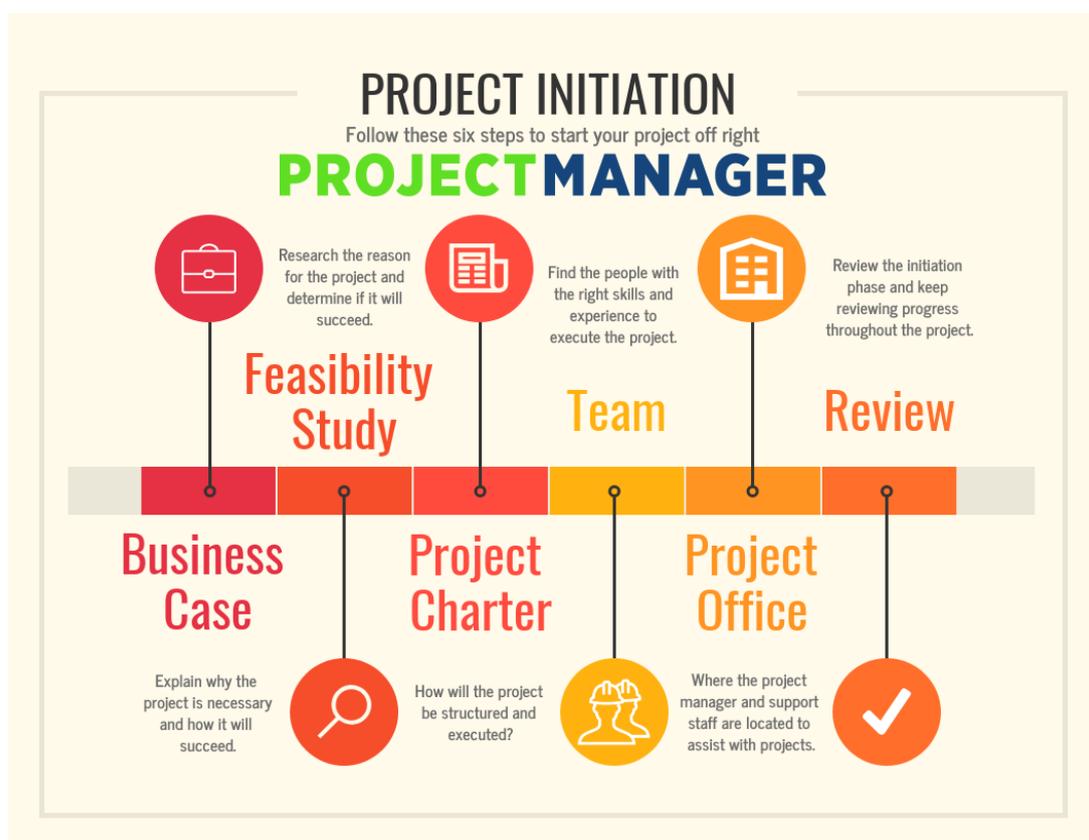


Per quanto riguarda i compiti del progetto, ce ne sono vari. Grazie alle risorse e ai partner, i compiti vengono eseguiti.

Infine, il progetto ha un cliente, un target. È infatti il punto centrale dell'inizio del progetto: un obiettivo ben definito con un target specifico.

### *Inizio progetto*

La fase più importante di un progetto è la fase di avvio. Un progetto può avere successo o fallire secondo i Termini di riferimento definiti. Questa è la parte in cui si avvia il progetto con le definizioni di obiettivi, costi, ambito e la selezione del team di progetto.



L'avvio del progetto prevede sei passaggi.

Il primo, denominato “Business Case”, ha lo scopo di spiegare le ragioni dell'avvio del progetto e come verrà supportata la risorsa finanziaria.

Quindi lo "Studio di fattibilità" appare una volta che il Business Case è stato approvato. Spiegherà come il progetto può avere successo, gli eventuali problemi e qual è il modo migliore per progettare il progetto.

Il terzo passo è il "Project Charter". Grazie a questo passaggio saprai come strutturare ed eseguire il progetto. Questo è anche il momento per elencare il team di progetto e il ruolo che devono svolgere nel progetto, ma anche per identificare gli stakeholder.

Il prossimo passo è mettere insieme una squadra. Significa spiegare e definire gli obiettivi e le responsabilità di ciascuno. Si tratta di stabilire il ruolo della squadra. Un modo semplice per sviluppare questa fase è elencare le abilità di ogni partner; creare un grafico per visualizzare il progetto.

La costituzione del Project Office permette di avere uno spazio fisico. Devi pensare a quale tipo di infrastruttura hai bisogno, correlato al progetto. Dopodiché, sarà più facile definire il ruolo di ciascun partner del progetto in ufficio.

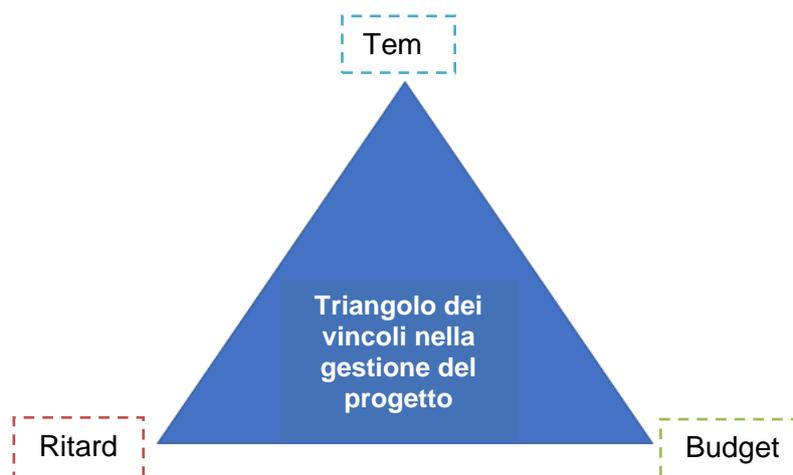
La fase finale è la revisione. Si tratta più di rivedere ogni fase del processo utilizzando un ciclo di vita del progetto. Questo passaggio permette di avviare il progetto con la massima certezza possibile e di gestire il processo progettuale.

La gestione del progetto segue pochi passaggi. Possiamo definire almeno cinque passaggi.

### INTRODUZIONE ALLE FASI: LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Questo è il passaggio precedente prima di iniziare qualsiasi cosa nel progetto. Questo è importante per capire ed essere sicuri che gli obiettivi siano chiari, in modo da evitare un “effetto tunnel”: avviare un progetto e lanciarlo ma capire ultimamente che ci sono incomprensioni.

Questo è il momento per chiarire quali sono le tue aspettative per evitare il più possibile vincoli come tempi e ritardi, denaro e budget, attività e deliverability.



### Passaggio 1: la definizione dei compiti

Questo è probabilmente il passaggio più difficile perché è il fondamento del progetto. Per farlo bene, dovresti creare un elenco di tutte le possibili attività che potrebbero apparire (non necessarie in ordine cronologico) e chiederti di cosa avresti bisogno per realizzare il compito. Questo processo porterà a un lungo elenco di attività che devono essere ordinate e classificate. Il fattore tempo è essenziale in questo passaggio: non dovresti perdere tempo per sapere quando avviare l'attività.

### *Passaggio 2: sequenziamento logico delle attività*

È ora il momento di collegare insieme le attività e ordinarle. Per ogni attività selezionata, è necessario definire il lavoro a monte da eseguire prima di realizzare la particolare attività. Per tutto il tempo, devi tenere a mente i vincoli di tempo.

### *Fase 3: prendere in considerazione le scadenze, le durate e le attività esterne*

Per ogni carico di lavoro, hai una durata definita da tenere in considerazione, con vincoli di scadenza, alcuni più importanti di altri. Anche le attività esterne possono essere vincoli perché non sai come gestirle e puoi imporre delle scadenze. Nella gestione del progetto, devi scrivere queste considerazioni con tutte le attività.

### *Fase 4: definizione e attribuzione delle risorse*

Questa è la fase in cui elenchi tutte le risorse necessarie per gestire il progetto. Non si tratta solo di risorse umane.

Per ogni risorsa, dovresti pensare ancora una volta ai vincoli che possono verificarsi. Dopodiché, ogni attività sarà collegata a una o più risorse.

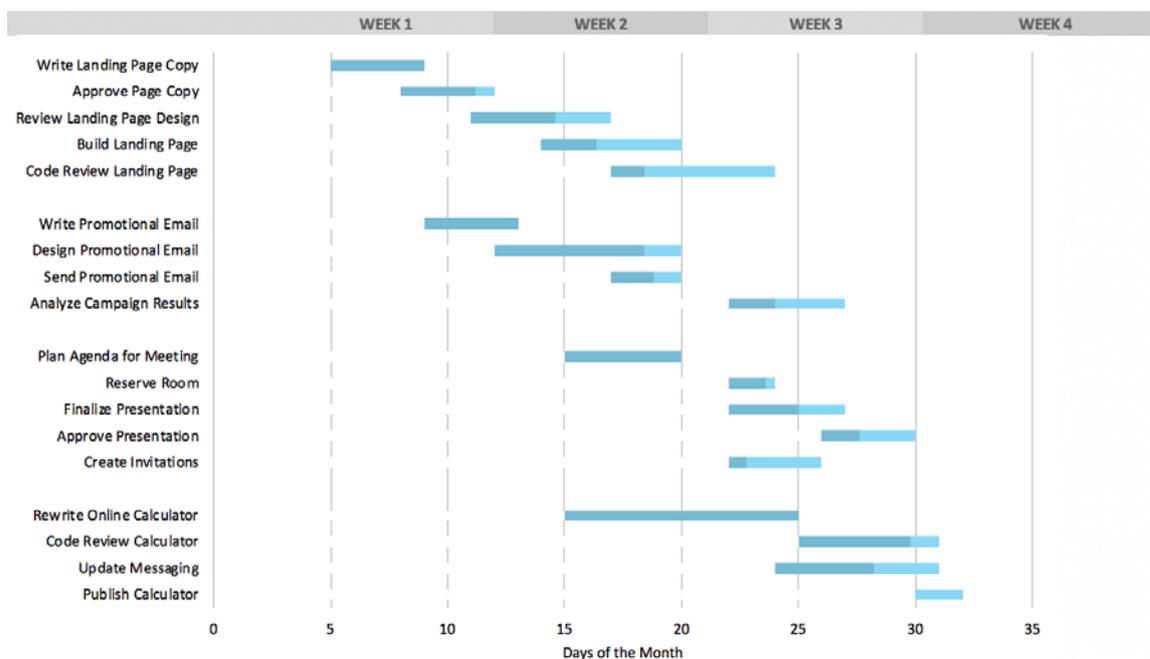
### *Passaggio 5: pianificare e garantire il follow-up*

Questa è la fase finale, la pianificazione del progetto. Ciò consente di confrontare la teoria e la realtà. La garanzia è tutto ciò che riguarda la gestione.

Un progetto segue anche un ciclo particolare: la progettazione, lo sviluppo, l'analisi e infine la valutazione.



Il modo migliore per visualizzare il tempo e le attività di un progetto è attraverso il diagramma di Gantt. Questo è utilizzato nel caso della gestione del progetto.



Fonte: <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>

La prima colonna elenca tutte le attività del progetto. Il resto del grafico mostra l'ora e la durata di ciascuna in mese, settimana e / o giorno. Il grafico può anche contenere il nome delle persone coinvolte nelle attività.

Per seguire questo processo e avviare un progetto, il passaggio essenziale è la "Work Breakdown Structure" (WBS). Questo è uno strumento utilizzato per definire il progetto in più sezioni allo scopo di rendere le attività in modo corretto. Questa è la scomposizione del lavoro per il team di progetto stabilito da un sistema gerarchico.

L'obiettivo della WBS è anche quello di gestire i costi e la durata di ogni attività. Ad ogni livello del grafo gerarchico, ci sono altri sottolivelli con maggiori dettagli su come eseguire l'attività, e così via fino al livello ultimo che rivela il compito concreto da realizzare. Più che un rappresentante visivo, permette di valutare i costi, la durata e il coinvolgimento dei partner.

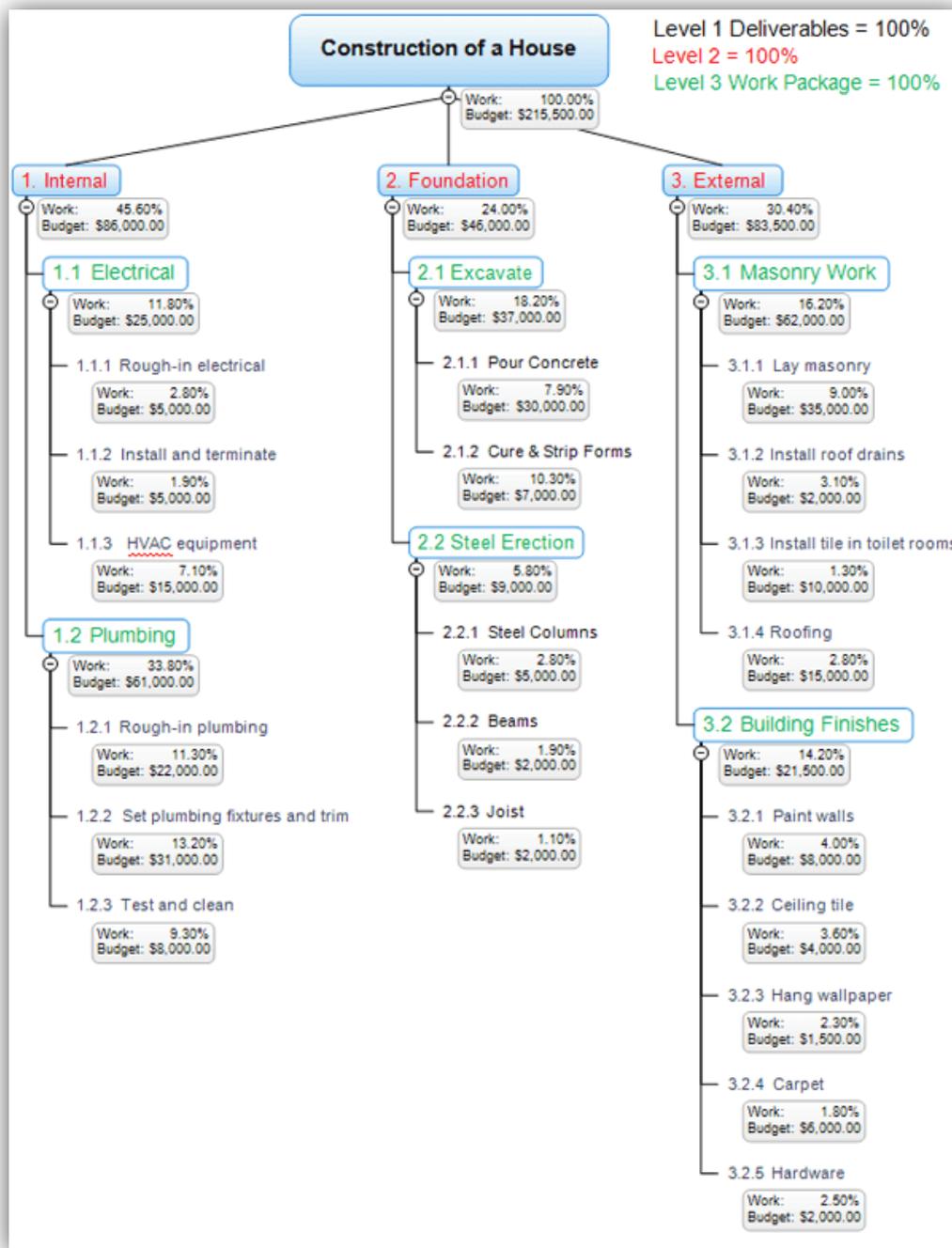
La WBS consente anche di valutare i rischi del progetto e di identificare le implicazioni del partner per ogni fase.

### LA LINEA GUIDA DELLA WBS

- Il livello superiore rappresenta il deliverable o progetto finale
- I sub-deliverable contengono pacchetti di lavoro assegnati a un reparto o unità dell'organizzazione
- Non è necessario definire tutti gli elementi della struttura di suddivisione del lavoro allo stesso livello
- Il pacchetto di lavoro definisce il lavoro, la durata e i costi per le attività richieste per produrre il sub-deliverable
- I pacchetti di lavoro non devono superare i 10 giorni di durata
- I pacchetti di lavoro dovrebbero essere indipendenti dagli altri pacchetti di lavoro nella struttura di suddivisione del lavoro
- I pacchetti di lavoro sono unici e non devono essere duplicati nella struttura di suddivisione del lavoro

Fonte: <https://www.workbreakdownstructure.com/>

ESEMPIO DI WBS



## SUCCESSO E INSUCCESSI DI UN PROGETTO

Esistono quattro modi principali per misurare il successo di un progetto: l'ambito, il costo, la pianificazione e la soddisfazione del cliente. Se il team padroneggia questi aspetti, il progetto può avere successo.

However, projects face various kinds of constraints. For each, it has to be sure that the constraint has been taken into account.

Per l'ambito del progetto, è essenziale concentrarsi sui requisiti del progetto ed essere sicuri che siano stati completati. Per quanto riguarda il costo del progetto, non dovrebbe superare quello concordato. Il programma dovrebbe essere realizzabile e completo in tempo e, infine, verificare se l'obiettivo finale è soddisfatto.

Al contrario dei successi, ci sono fallimenti. Questi possono essere dovuti a diversi fattori che devono essere monitorati. Ecco nove motivi:

1. Scarsa disciplina di gestione di progetti e programmi
2. Mancanza di supporto a livello esecutivo
3. Membri della squadra sbagliati
4. Povera comunicazione
5. Nessuna misura per valutare il successo del progetto
6. Nessuna gestione del rischio
7. Incapacità di gestire il cambiamento
8. Scarsa stima di costi, tempi o risorse
9. Scarsa definizione del perimetro



## SUCCESSO DEL PROGETTO

### 12 regole d'oro

- **Regola n°1:** *ottenere il consenso sui risultati del progetto.*
- **Regola n°2:** *crea la migliore squadra possibile.*
- **Regola n°3:** *sviluppare un piano completo e fattibile e mantenerlo aggiornato.*
- **Regola n°4:** *determina di quante cose hai veramente bisogno per fare le cose.*
- **Regola n°5:** *avere un programma realistico.*
- **Regola n°6:** *non cercare di fare più di quanto si possa fare.*
- **Regola n°7:** *ricorda che le persone contano.*
- **Regola n°8:** *ottenere il supporto formale e continuo del management e degli stakeholder.*
- **Regola n°9:** *essere disposti a cambiare.*
- **Regola n°10:** *tieni gli altri informati su ciò che stai facendo.*
- **Regola n°11:** *essere disposti a provare cose nuove.*
- **Regola n°12:** *diventa un leader.*

Una delle cose più importanti di cui hai bisogno come project manager è acquisire utili competenze trasversali. Queste abilità non sono direttamente correlate al progetto. Puoi possederli grazie a precedenti esperienze lavorative.

Nel campo del project management, queste sono alcune utili competenze trasversali.

- *Comunicare oralmente e per iscritto nel mondo professionale*

L'obiettivo di questa abilità trasversale è quello di poter adattare il modo di comunicare a qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione lavorativa, ma anche di comprendere i vari scritti relativi a un lavoro o una qualifica e produrre scritti adattati.

- *Mobilita il ragionamento matematico*

L'acquisizione della competenza avviene attraverso lo sviluppo e il confronto di strategie di problem solving in una varietà di ambienti.

- *Usa strumenti digitali e computer*

Personalizza il computer e le risorse digitali per servire la tua situazione e la tua carriera è l'obiettivo di questa abilità.

- *Gestisci le informazioni e organizza la tua attività professionale*

Significa che puoi anticipare e pianificare le modalità di organizzazione in base a possibili imprevisti.

- *Applicare codici sociali inerenti al contesto professionale*

Dovresti essere in grado di spiegare agli altri le strutture di un ambiente professionale / o di formazione.

- *Lavora in gruppo e in squadra*

L'obiettivo di questa abilità è essere in grado di partecipare attivamente al lavoro collettivo variando il proprio posto e il proprio ruolo nel gruppo.

- *Impara e allenati per tutta la vita*

Significa non solo citare nuovi modi per svolgere determinate attività professionali, ma soprattutto suggerirne alcuni.

- *Costruisci il tuo corso professionale*

Per questa abilità, dovresti determinare le fasi di implementazione per il suo percorso professionale.

- *Realizzare la propria attività secondo i quadri normativi stabiliti*

L'obiettivo è analizzare le problematiche relative alla conformità a standard e normative.

- *Adatta la sua azione contro i pericoli e le situazioni di emergenza*

Significa essere in grado di anticipare i problemi che possono verificarsi nella tua attività, cambia alcuni modi di fare le cose.

Per essere chiari, le definizioni di queste abilità sono il passaggio finale della loro acquisizione. Potresti possedere alcune di queste abilità, ma non del tutto acquisite.

Puoi incontrare altre abilità trasversali come:

*Autonomia, iniziativa, interdisciplinarietà, rigore, benchmarking e multitasking.*

## QUESTIONARIO

Compila il questionario cliccando [Qui](#).

**MODULO 6:**

**STRUMENTO DI VALUTAZIONE  
PER FORMATORI DI  
IMPRENDITORI**

## CONTESTO

Il progetto EPWESS mira a influenzare positivamente la qualità della formazione dei professionisti che forniscono servizi sociali di supporto agli imprenditori rilevando le competenze che tali professionisti devono possedere per fornire un supporto di qualità ai nuovi imprenditori.

Il progetto EPWESS identificherà, in relazione al sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET), queste competenze e definirà il profilo professionale del personale che opera nelle entità per il supporto agli imprenditori.

Inoltre, il progetto EPWESS svilupperà uno strumento online per la validazione di quelle competenze e Guida Formativa che guiderà ad un'attività formativa durante l'implementazione del progetto e che avrà come oggetto la formazione professionale dei partecipanti, provenienti da enti per il supporto agli imprenditori

Il progetto EPWESS si trova nel contesto dei servizi di supporto all'imprenditorialità (SAE). Il bisogno di sostegno e assistenza all'imprenditorialità è un ambito che permea ogni Paese che basa la propria strategia di crescita nel favorire la creazione e il consolidamento di piccole e medie imprese (PMI).

L'obiettivo primario di EPWESS è migliorare la formazione professionale del personale della SAE; attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza attraverso una massiccia raccolta di questionari in quattro paesi partecipanti al progetto; definendo quale sia il profilo corretto in termini di competenze del gruppo target, in totale connessione con il Sistema Europeo di Crediti per l'Istruzione e Formazione Professionale sulla base delle informazioni ottenute nella fase precedente; attraverso uno strumento online che genererà un portfolio che conterrà, a sua volta, le competenze acquisite al fine di renderle visibili, trasferibili, comparabili all'Europa, attraverso un'utile guida formativa per le SAE.

Utilizzando i prodotti di questo progetto, qualsiasi professionista che lavora in un SAEs può facilmente confrontare le sue competenze e le abilità di cui ha bisogno per sviluppare le attività in qualsiasi paese europeo, grazie all'uso del framework ECVET. Trasferimento, nessun riconoscimento formale e visualizzazione sono tre concetti chiave che spiegano ampiamente la motivazione dei partner di questo progetto a lavorare nella direzione proposta.

### COME VALUTARE I PROFESSIONISTI?

Il professionista è stato seguito da un formatore durante tutto il percorso formativo. Per valutare i progressi, i formatori hanno bisogno di un foglio di follow-up.

L'operatore verrà valutato secondo le unità ECVET:

- Ricezione
- Informazioni generali e supporto
- Piano d'azione
- Cooperazione e interazione
- Valutazione del processo

Dopo un'autovalutazione, il formatore potrà valutare l'andamento dell'operatore, barrando la relativa casella: ottimo - molto buono - buono - discreto - scarso - molto scarso.

Quindi, è indispensabile osservare più da vicino la partecipazione dell'operatore. Il formatore deve valutare il livello di partecipazione rispondendo a domande a scelta multipla. Ciò è assolutamente necessario per capire come funzionano i corsi di formazione sui professionisti.

Dobbiamo sapere quanto spesso l'operatore e il formatore si sono incontrati, qual era il livello dell'operatore all'inizio della formazione (secondo il punteggio ECVET dopo l'autovalutazione), quale livello raggiunge l'operatore dopo la formazione e,

infine, se il l'imprenditore ha bisogno di più sostegno dopo il programma di formazione.

Dopo questa valutazione, i formatori misureranno esattamente come è andata la formazione.

### QUESTIONARIO

Compila il questionario cliccando [Qui](#).

FOR FURTHER INFO, PLEASE VISIT US [WWW.EPWESS.EU](http://WWW.EPWESS.EU)