

Perché falliscono i progetti

Nelle aziende del Ticino e del Grigioni italiano



SONDAGGIO 2024

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024

«Noi siamo i nostri progetti.»

MAURO BONAZZI, *Creature di un sol giorno*, 2020

Nel 1964, esattamente quaranta anni fa, nel suo terzo album, Bob Dylan incluse una canzone dal titolo «'Che i tempi stanno cambiando».

Il cantautore statunitense intendeva trasformare la sua canzone in un inno ai cambiamenti che stavano avvenendo in quel preciso momento nel mondo.

Il cambiamento è la normalità, ma oggi è convinzione diffusa che il cambiamento abbia assunto forme nuove di rapidità, profondità e radicalità, forse mai avute prima.

Le nostre organizzazioni hanno raggiunto gradi di dinamicità e complessità inconsueti che richiedono nuovi modi di pensare, di agire e di reagire.

La riduzione dei livelli gerarchici e la tendenza a responsabilizzare individualmente i collaboratori richiedono nuove forme di organizzazione e di gestione.

I progetti sono divenuti elementi imprescindibili dell'odierna realtà economica, in particolare modo per una gestione delle nostre aziende al passo coi tempi.

Oggi possiamo parlare di «project-based organization», poiché innovazione, crescita e sviluppo non possono avvenire con processi di routine, spesso anche desueti.

Dal latino «projectus», composto di «pro» avanti e «jetare» gettare, un progetto è l'azione di gettare in avanti, e dunque è ciò che abbiamo intenzione di realizzare.

Un progetto è un insieme di compiti caratterizzato da elementi di unicità, definito da uno scopo da perseguire, da obiettivi da raggiungere e da risorse da utilizzare.

Quando ben strutturato, un progetto consente di raggiungere le finalità stabilite nel rispetto delle condizioni di tempi, costi e soddisfazione delle parti interessate.

Il successo di un progetto dipende da molti fattori, soprattutto dalla competenza del responsabile e dei suoi collaboratori, nonché dalla loro collaborazione.

Scopo del sondaggio è provare a delineare le principali cause che portano all'insuccesso i progetti nelle aziende ticinesi e grigionesi di lingua italiana.

Accompagnate da testimonianze tratte da alcune persone rispondenti al sondaggio, successivamente seguono riflessioni e considerazioni su possibili soluzioni.

Le principali cause di insuccesso dei progetti

Dai risultati del sondaggio emerge che non esiste statisticamente una causa preponderante associabile all'insuccesso dei progetti nelle aziende ticinesi e nelle aziende grigionesi dei comuni di lingua italiana, e nemmeno un ridotto numero di cause dominanti.

Il diagramma di sintesi mostra che le dodici cause considerate nel sondaggio sono equiprobabili, cioè secondo le aziende rispondenti al sondaggio possono tutte concorrere all'insuccesso dei progetti, essendoci tra l'una e l'altra uno scarto percentuale quasi trascurabile.

Tuttavia, prendendo in considerazione il valore mediano della distribuzione, si possono ritenere come principali le prime sei cause espresse in valore percentuale, che complessivamente ammontano al 50% delle preferenze, più precisamente:

- analisi e gestione dei rischi inadeguate 9,17%
- committenza e leadership deboli 9,09%
- comunicazione inefficiente 8,76%
- pianificazione poco accurata 8,67%
- competenze gestionali scarse 8,59%
- risorse finanziarie insufficienti 8,42%

Quasi il dieci per cento delle aziende rispondenti, precisamente il 9,17%, ritiene che **analisi e gestione dei rischi inadeguate** siano la ragione che pone più a repentaglio la riuscita dei progetti aziendali.

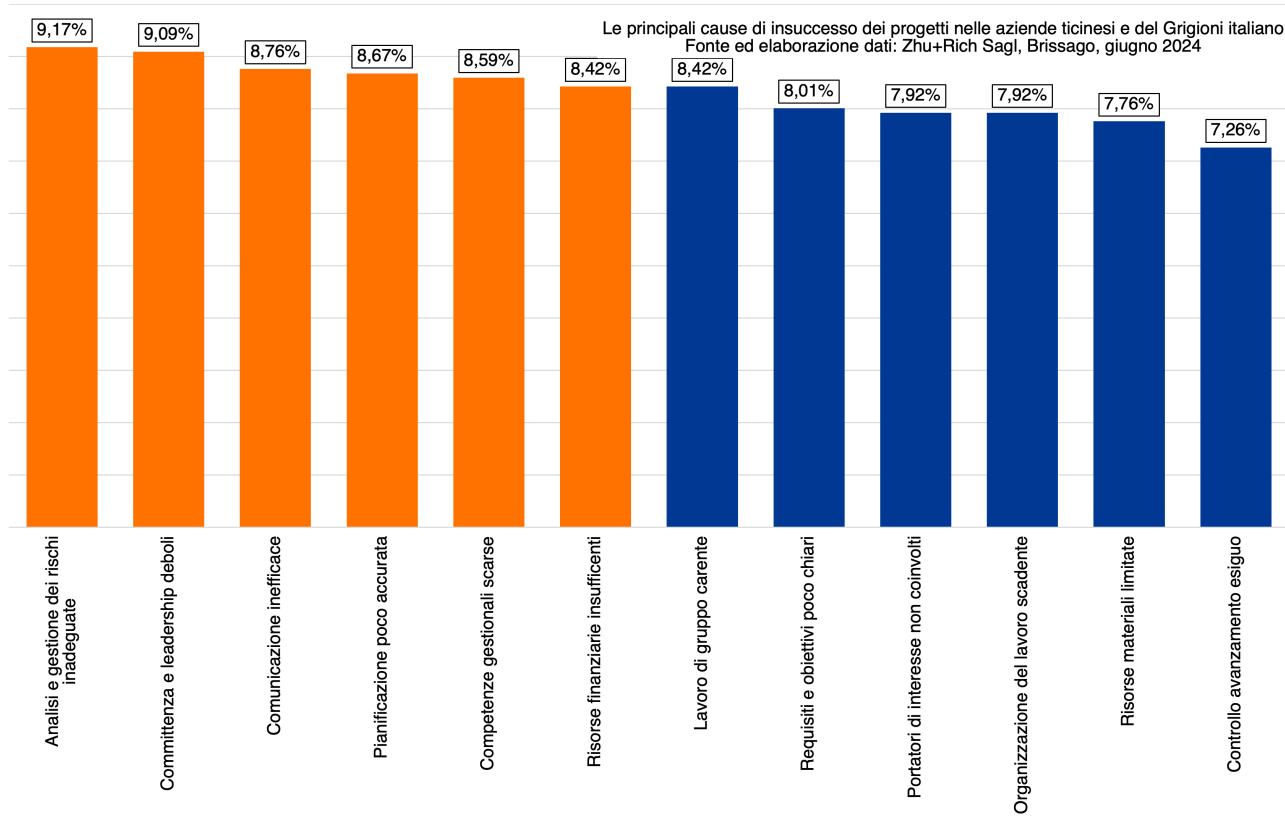
I rischi sono eventi che, se si verificano, possono ostacolare la realizzazione del progetto, per esempio generare ritardi o anche bloccare il progetto.

In altre circostanze, i rischi non valutati o valutati non efficacemente possono creare aumenti dei costi o anche problemi di qualità al prodotto o al servizio che si intende realizzare.

La gestione dei rischi è un'attività permanente parallela a tutte le fasi di attuazione del progetto, dall'ideazione alla consegna, la quale deve essere eseguita con regolarità, poiché l'ambiente del progetto cambia nel tempo.

L'obiettivo dell'analisi e della gestione dei rischi è di ridurre o, quando è possibile, eliminare la probabilità che l'evento rischioso accada oppure di ridurne l'impatto.

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024



Esistono diversi metodi per condurre una efficace analisi e gestione del rischio che possono essere utilizzati durante lo svolgimento dei progetti, ciascuno dei quali si compone di fasi di identificazione, valutazione, rappresentazione, comunicazione e risoluzione del rischio.

Antonio Adornetto, socio e gerente di **adgalia Sagl** in Riva San Vitale, società specializzata nelle certificazioni relative alla qualità, nel suo commento alle risposte al sondaggio afferma che per ogni azienda è di fondamentale importanza l'individuazione dei rischi presenti lungo l'intero percorso aziendale che permette di dare compimento alla propria finalità strategica, cioè di fornire prodotti e servizi con regolarità soddisfacendo le richieste e le aspettative del cliente, nella fattispecie, si tratta non a caso di un requisito espressamente previsto anche dalla norma ISO 9001, precisamente il punto 6 dedicato alla pianificazione.

La seconda causa di insuccesso dei progetti emersa dal sondaggio è dovuta a **committenza e leadership deboli**, alla quale il 9,09% delle aziende rispondenti all'indagine ha dato la sua preferenza.

Per committenza si intende l'impegno della direzione aziendale a sostenere e promuovere un progetto, senza la quale un progetto è destinato al sicuro insuccesso.

Per leadership si intende invece la capacità di guidare e motivare le persone per il perseguitamento di uno scopo e per il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi, una competenza che rivela la sua piena rilevanza particolarmente nella gestione dei progetti.

Una leadership efficace non dipende solo dalla personalità del leader, quanto soprattutto dalla appropriata corrispondenza tra lo stile di leadership utilizzato e le esigenze del contesto in cui il progetto è ideato, sviluppato e portato a realizzazione.

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024

E non esiste un unico stile di leadership migliore di ogni altro, uno stile che funziona in ogni situazione, quanto piuttosto una serie di stili di gestione e di strumenti che possono essere applicati a seconda delle circostanze.

Di Fisioterapia Kinesis SA, primario studio a Mendrisio di fisioterapia, riabilitazione, fitness e altre attività per il benessere fisico, l'amministratore Tiziano Negrisolo, nel suo commento al sondaggio, afferma che la leadership è fondamentale per la gestione di un gruppo di lavoro, in particolare durante i progetti, una competenza che deve essere riconosciuta per capacità e stima, non per obblighi contrattuali, e gli indicatori di risultato interni mostrano che una leadership in grado di coinvolgere e appassionare alla professione della fisioterapia migliora l'ambiente di lavoro, la qualità dei servizi erogati e, di conseguenza, anche il fatturato.

È la **comunicazione inefficace** il terzo principale motivo degli scarsi risultati dei progetti scelta da un numero di aziende pari all'8,76% delle aziende rispondenti.

La comunicazione comprende tutti i processi in cui si realizza l'invio e la ricezione di determinate informazioni sia in forma esplicita sia in forma implicita.

In un progetto possono essere utilizzate tutte le forme di comunicazione, ma particolarmente importanti sono le riunioni di progetto e i workshop.

Le riunioni di progetto sono parte necessaria del progetto, un momento formale e strutturato per scambiare informazioni, discutere problemi e prendere decisioni.

I workshop sono invece incontri di gruppo su specifici argomenti, per affrontare questioni tecniche complesse, che richiedono un impegno elevato in un tempo breve.

Secondo Ingrid W., direttrice di un albergo del Sopraceneri, a causa dell'assenza di una politica informativa interna, i singoli membri del gruppo come pure l'intero gruppo di progetto non riescono ad avere una visione complessiva del progetto, cioè non risulta loro esplicito lo scopo da perseguire, gli obiettivi da raggiungere e i compiti da eseguire, la cui conseguenza è di abbassare il rendimento globale del lavoro in termini sia di profittevolezza sia di qualità del progetto.

Per i progetti complessi o ad alto impatto è fondamentale preparare un piano della comunicazione interno ed esterno già nella fase pianificazione del progetto.

Tra le cause più diffuse di insuccesso dei progetti non poteva mancare la **pianificazione poco accurata**, un elemento centrale nella gestione dei progetti, con un tasso di incidenza pari all'8,67% dei replicanti.

Se per pianificazione si intende un pensiero ordinatore orientato a una azione futura, un pensiero attraverso il quale operare scelte fra le diverse possibilità del procedere, la pianificazione del progetto è allora l'attività centrale per definire la futura conformazione del progetto.

Per svolgere in maniera organizzata e ordinata un progetto è necessario pianificare tutte le attività indispensabili per portare il progetto al suo completamento, e il tempo speso in questa fase ha un valore «triplo» rispetto al tempo speso per svolgere le attività pianificate.

Pianificare un progetto significa dunque elencare tutte le attività da svolgere, assegnarne un nome, possibilmente anche un codice, stabilirne la sequenza, associarvi una data di inizio e una data di fine come pure definire la persona che risponde di ciascuna attività.

Nel distretto di Mendrisio, Sonia Arcudi, direttrice di Blue Bay Strategy SA, società di consulenza e assistenza aziendale, commerciale, contabile e fiscale, la pianificazione delle attività dei progetti comprensive di ogni risorsa umana, finanziaria e materiale per portarle a completamento è cruciale per il successo dei progetti, ed è proprio in questa fase che è necessaria la massima concentrazione, poiché ciò che accadrà dopo in termini di tempi, costi, qualità e redditività del progetto è proprio il frutto della pianificazione, ovvero di come è stato deciso di svolgere il progetto.

Le tecniche di pianificazione utilizzabili nella gestione dei progetti sono molte e anche consolidate da molti decenni, ma in tanti casi sono semplicemente ignorate, poiché ritenute forme rigide di gestione, a volte definite perfino pratiche amministrative o addirittura burocrazia, ma diversamente da quanto si possa pensare, è proprio il piano di azione che assicura flessibilità al progetto.

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024

Anche le **competenze gestionali scarse** rientrano nelle principali cause di insuccesso dei progetti per una preferenza pari a 8,59 punti percentuali.

Un progetto non è realizzato in un ambito isolato, bensì in un preciso contesto costituito di un insieme di elementi e di interrelazioni in cui il progetto è ideato, definito, pianificato ed eseguito secondo i risultati auspicati.

La gestione dei progetti richiede la conoscenza e l'uso di più tecniche di management, sia generali sia specifiche, necessarie per stimare con la massima accuratezza le risorse umane, materiali e finanziarie richieste.

Nell'ambito di un progetto per comportamento si intende il modo in cui ciascuna persona membro del gruppo di progetto si relaziona con sé stessa come pure con il resto del gruppo di progetto e le parti interessate.

Le competenze di progetto, dunque, devono essere equilibratamente contestuali, tecniche e comportamentali per assicurare la buona riuscita del progetto.

Angelo Campanello, socio e direttore marketing di **New Deco Sagl**, azienda di S. Antonino di esperienza trentennale nel campo della grafica, della pubblicità e delle decorazioni, in particolare di insegne, esposizioni e allestimenti, ritiene che siamo di fronte a un punto di cambiamento epocale, dove il nuovo, il mondo digitale, ha di gran lunga superato il vecchio, il mondo analogico, ma noi continuano ancora a pensare e ad agire secondo i metodi del passato, quando un foglio di carta di cellulosa, una matita di grafite e una gomma per cancellare erano sufficienti per portare a compimento i progetti, dunque continuiamo a mantenere le vecchie abitudini senza creare di nuove meglio allineate al presente e al futuro che sta per arrivare.

E infine le **risorse finanziarie insufficienti** a completare l'elenco della prime sei cause di insuccesso dei progetti evidenziato dal sondaggio condotto in un campione di aziende del Cantone Ticino e della regione di lingua italiana del Cantone dei Grigioni.

I progetti necessitano di finanze per poter essere realizzati, cioè di denaro per sostenere le attività di progetto, come acquistare beni materiali o beni immateriali.

Determinato il fabbisogno economico, il finanziamento di un progetto si può realizzare in diversi modi e da molteplici fonti che costituiscono il contesto finanziario del progetto, spesso un contesto diffidente e raramente favorevole a nuove idee di sviluppo aziendale.

In generale, i progetti sono autofinanziati dalla stessa azienda promotrice del progetto, in alcuni casi da istituti finanziari come banche o altri intermediari e, in alcune circostanze, sebbene rare, si può trarre beneficio anche da sovvenzioni pubbliche e fondazioni.

Per i grandi progetti infrastrutturali possono essere valutate altre forme di stanziamento come la *public-private partnership* (P.P.P.) e la *build-operate-transfer* (B.O.T.).

Le fonti di finanziamento devono essere individuate, valutate e confrontate, una attività che è parte integrante del progetto, in particolare nella fase di concepimento e pianificazione del progetto.

Ogni finanziamento comporta un rischio come pure una spesa che si tradurrà in costi del progetto.

Per Barbara Maggetti, titolare di **Forever Young**, negozio di abbigliamento per bambini e genitori a Tenero-Contra, molti progetti falliscono a causa delle ristrette risorse finanziarie disponibili, soprattutto nelle piccole e medie aziende, spesso trascurate e, a volte, perfino dimenticate dalle istituzioni cantonali e federali.

Quali azioni

Le ragioni che portano all'insuccesso un progetto, o viceversa al successo, sono molte, ma appaiono tutte legate tra loro da un filo comune, e le preferenze del campione di aziende rispondenti all'indagine mostrano che ciascuna ragione è tanto rilevante quanto le altre.

Alcune cause di fallimento dei progetti riguardano l'utilizzo non appropriato di specifiche tecniche di management o, in certi casi, a un loro completo inutilizzo, spesso per mancanza di conoscenza altre volte per superficialità oppure perché sono ritenute inutili.

È il caso dei **rischi** di progetto, i quali dovrebbero essere valutati prima in fase di concepimento del progetto, e poi successivamente con frequenza periodica.

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024

La valutazione deve essere eseguita in termini sia di probabilità che l'evento rischioso accada sia di impatto sui risultati del progetto, e di conseguenza elaborare un piano di azione che possa ridurre, o meglio eliminare, sia la probabilità sia l'impatto di quell'evento negativo.

Anche la **pianificazione** rientra nelle questioni classificabili come tecniche di management, poiché i metodi per scomporre e sequenziare ogni attività dei progetti sono diverse, alcune consentono anche di identificare percorsi critici, cioè concatenazioni di attività il cui ritardo ha effetti sui risultati dell'intero progetto.

Altre cause di fallimento dei progetti concernono invece il comportamento organizzativo, cioè il modo attraverso il quale le persone interagiscono sui luoghi di lavoro.

La **leadership** è uno degli elementi principali del comportamento organizzativo, e in particolare nella gestione dei progetti, poiché quando essa è esercitata in maniera efficace genera non solo risultati allineati con lo scopo e gli obiettivi del progetto, ma crea anche motivazione e soddisfazione nei membri del gruppo di progetto.

Il segreto di una leadership efficace è riuscire a adottare uno stile che sia appropriato allo specifico momento, e in ogni caso uno stile che deve includere la partecipazione attiva delle persone all'organizzazione del lavoro e ai processi decisionali, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni, le quali per tanti aspetti sono molto diverse dalle precedenti.

Anche la **comunicazione** rientra nel comportamento organizzativo, anzi, è parente stretta della leadership, non c'è buona leadership senza buona comunicazione.

Le riunioni, quando efficaci e partecipative, sono uno strumento potente di comunicazione in ogni ambito dei progetti, ma affinché le riunioni di progetto siano produttive occorre che sia condivisa una «cultura della riunione» alla quale ogni persona accetta di adeguarsi.

Le **competenze** gestionali sono il risultato di una combinazione tra studio ed esperienza, cioè quando un individuo «sa fare ciò che sa», nel caso dei progetti le nuove competenze riguardano aspetti sia di management sia di comportamento organizzativo sia di digitale e nuove tecnologie qualunque sia il settore economico di appartenenza o il ruolo svolto in azienda.

La crescente complessità del contesto sociale, economico, tecnologico e politico rende superato il vecchio modello scuola-lavoro, e la moderna società ci impone un apprendimento permanente per tutto l'arco della nostra vita, in particolare di competenze trasversali proprio come il *project management* o anche il *problem solving* e il *teamworking*, in maniera da affrontare in modo razionale e costruttivo le più svariate difficoltà come pure di sapersi adattare ai molteplici cambiamenti.

Le **risorse finanziarie** sono sempre poche, a volte inconsistenti, e in ogni caso il loro utilizzo in progetti che si realizzeranno in futuro costituisce sempre un rischio, di insuccesso del progetto, appunto, e l'incertezza è una costante ineliminabile nella gestione di una azienda, che spesso genera preoccupazioni, a volte intollerabili conflitti interni alle organizzazioni, tra i membri della proprietà e della direzione.

Elemento chiave per dimostrare la profittevolezza di un progetto, e dunque ottenere i necessari finanziamenti, è una solida valutazione economica-finanziaria del progetto attraverso l'utilizzo di appropriate tecniche analitiche dal periodo di ritorno dell'investimento al valore attualizzato netto, alle quali deve essere associata una accurata analisi e gestione dei rischi.

Svolte alcune considerazioni e riflessioni sulle prime sei cause emerse, le **altre cause** appartenenti all'intervallo inferiore della mediana statistica meritano anche essa la dovuta attenzione poiché la differenza percentuale tra le une e le altre è minima, ovvero ogni causa elencata è potenzialmente un fattore di insuccesso.

Di particolare rilievo sono le cause **requisiti e obiettivi poco chiari** come pure **portatori di interesse non coinvolti**, soprattutto quando questi ultimi sono soggetti di interesse pubblico o comunitario.

Informazioni

Il direttore di questa pubblicazione è disponibile per fornire dettagli alle persone interessate sia sul metodo usato per raccogliere ed elaborare i dati del sondaggio sia per discutere del significato dei risultati emersi.

Angelo Richiello

angelo.richiello@zhurich.com

© Zhu+Rich Sagi 2024. Tutti i diritti riservati.

PERCHÉ FALLISCONO I PROGETTI SONDAGGIO 2024

Metodo statistico

Il sondaggio è stato inviato a 4.675 aziende distribuite equamente sul territorio del Cantone Ticino e nei quindici comuni del Grigioni italiano con lingua ufficiale l’italiano, senza distinzione di settore economico di appartenenza, forma giuridica e numero di addetti.

Le aziende coinvolte comprendono il 10,95% delle 44.561 aziende iscritte ai rispettivi Uffici del registro di commercio al 23 maggio 2024, un campione statisticamente significativo e rappresentativo della popolazione delle aziende attive sul territorio esaminato.

Il numero di aziende rispondenti è stato di 240 pari a un tasso di incidenza del 5,13%, una percentuale statisticamente adeguata a ritenere in numero sufficiente le risposte e validi i dati raccolti.

Le cause di fallimento dei progetti nelle aziende del territorio esaminato sono state statisticamente elaborate e ordinate secondo criteri di normalizzazione dei dati.

Nota per il lettore

Zhu+Rich Sagl è una società di diritto svizzero.

Le informazioni disponibili in questa pubblicazione (la “Pubblicazione”) sono fornite a titolo generico dall’entità Zhu+Rich Sagl e sono intese a soddisfare l’interesse generale dell’utente senza alcuna garanzia, esplicita o implicita, anche in termini di accuratezza, tempestività e completezza.

Le informazioni ivi contenute non sostituiscono in alcun modo i servizi di consulenza direzionale o altri servizi professionali, per ottenere i quali è necessario consultare i professionisti delle rispettive aree professionali.

Zhu+Rich Sagl, i suoi soci, gerenti, direttori o dipendenti, non sono in nessun caso responsabili per eventuali danni, diretti o indiretti, accidentali, speciali, punitivi o a titolo di risarcimento o altro (comprese, a titolo indicativo, eventuali responsabilità per perdite di utilizzo, dati o profitti), indipendentemente dalla forma di qualsiasi azione, comprese, a titolo indicativo, azioni contrattuali, per negligenza o altre azioni delittuose, derivanti dall’utilizzo o dalla duplicazione, pubblicazione o altro utilizzo delle informazioni ivi contenute.

Dal momento che i contenuti della Pubblicazione sono protetti da diritto d’autore e da diritti di proprietà, qualsiasi utilizzo non autorizzato dei materiali disponibili nella Pubblicazione può comportare una violazione delle leggi in materia di diritto d’autore, marchi e altro.

Qualora la Pubblicazione sia scaricata per utilizzo personale e non commerciale, l’utente dovrà mantenere tutti i diritti d’autore, marchi o simili contenuti nei materiali originali o nelle eventuali copie.

I materiali disponibili nella Pubblicazione non devono essere modificati, riprodotti, mostrati in pubblico o presentati, distribuiti o utilizzati per alcun fine pubblico o commerciale senza l’esplicito consenso scritto del fornitore dei relativi contenuti o materiali (inclusi i collegamenti esterni).

Zhu+Rich Sagl non si assume alcun rischio o alcuna responsabilità nel caso l’utente, contrariamente a quanto da essa indicato, non ottenga tale esplicito consenso scritto.

Direzione

Angelo Richiello, nato nell'aprile 1969, ha conseguito una laurea in Ingegneria Meccanica e un Executive Master in Business Administration.

Con oltre venticinque anni di esperienza, ricopre attualmente l'incarico di direttore di Zhu+Rich Sagl, società specializzata nella consulenza in strategia, sviluppo e organizzazione di impresa con sede a Brissago.

È consulente di direzione di aziende ticinesi appartenenti a settori economici diversi, nelle quali affianca imprenditori, manager e tecnici nell'elaborazione ed esecuzione di piani di sviluppo di impresa e di riorganizzazione aziendale (business plan).

Negli anni precedenti, si è occupato di direzione di stabilimento e gestione di progetti industriali, organizzativi e di innovazione tecnologica in Europa, Asia e Nord America per incarico di Imerys, multinazionale francese con sede a Parigi specializzata nell'estrazione e nella trasformazione di minerali non ferrosi, e per incarico di BorgWarner, multinazionale statunitense con sede a New York specializzata nella progettazione e produzione di componenti e sistemi per motori per autoveicoli.

Prima ancora degli ambienti multinazionali, ha avuto per diversi anni esperienze operativo-manageriali in piccole-medie aziende a conduzione familiare.

È membro del comitato di redazione e autore di Aspennia online, rivista di politica ed economia, per la quale elabora analisi e articoli su sviluppo industriale, nuove tecnologie, risorse naturali e ambiente.

Interviene con regolarità in trasmissioni di economia, innovazione e tecnologie alla Radio della Svizzera Italiana, anche per conto di riviste specializzate.

È membro di comitati paritetici azienda-sindacato per la creazione di sistemi di relazioni industriali per sostenere i processi di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale nell'industria e nei servizi.

Alla sua formazione tecnico-economica ha saputo unire negli anni una solida formazione umanistica coltivando il suo interesse per le lettere, la storia, la filosofia, le arti visive, le arti performative e le lingue.

Chi siamo

Consulenti, docenti e ricercatori responsabili di ciò che diciamo e di ciò che facciamo, con conoscenze dell'ambiente in cui operiamo e con competenze nelle attività che ogni giorno sviluppiamo con i nostri clienti, convinti che tutti i portatori di interesse possano partecipare positivamente alla prosperità delle aziende, della società civile e delle singole persone.

Persone integre intellettualmente per affrontare ogni situazione, con sufficiente esperienza e capacità analitiche, che comprendono la sottile differenza esistente tra un rischio e un'opportunità, appartenenti a una vasta rete di professionisti.

Cittadini e cittadine consapevoli della diversità di ogni singolo individuo, accorati sostenitori della parità di genere e, ancor di più, convinti paladini dell'originale mondo dell'imprenditorialità e managerialità femminile.

Cosa facciamo

Assistiamo le imprese nella formulazione di strategie e nell'implementazione di piani strategici e di business plan per lo sviluppo di impresa, nell'elaborazione di sistemi per il controllo di gestione, nelle operazioni di riorganizzazione aziendale con particolare attenzione alle attività di integrazione post-acquisizione.

Interveniamo nel miglioramento delle prestazioni economiche delle imprese trattando con pari attenzione ricavi e costi come pure nella gestione del cambiamento della cultura aziendale col coinvolgimento e la partecipazione delle persone all'organizzazione del lavoro.

Sviluppiamo nelle persone leadership e membership per creare gruppi di lavoro efficaci orientati al lavoro in gruppo e al problem solving collaborativo finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi.

Affianchiamo imprenditori, manager e gruppi di lavoro nelle loro attività di miglioramento dei ricavi e dei costi.

Erogiamo formazione professionale e continua a imprenditori, manager, tecnici e operai.

Conduciamo analisi geopolitiche per gli investimenti esteri, ricerche di mercato e studi di settore.

In copertina: Project Management, pxhere.com

Per approfondimenti visita il sito zhurich.com

Give your dream a chance