

PROJECT MANAGEMENT

PROJECT MANAGEMENT: CARATTERISTICHE GENERALI

I motivi per cui la metodologia di project management è attualmente ritenuta uno strumento vincente nella gestione dell'organizzazione derivano da alcune considerazioni sul contesto operativo delle imprese:

- sono sempre più numerosi i casi nei quali i risultati aziendali sono ottenuti in condizioni di variabilità del mercato, degli obiettivi dell'impresa, degli utilizzatori, degli addetti, di luoghi e tempi;
- la costante mutevolezza di tale contesto ha influenzato fortemente i processi produttivi e la loro gestione portando prepotentemente in primo piano l'idea di progetto;
- in senso classico, quando l'aspetto dominante del lavoro era quello pionieristico e tutto andava inventato, o applicato, o adattato al contesto specifico, il termine progetto indicava l'avvio di una qualsiasi attività economica. Una volta a regime, le attività diventavano routine e lo sforzo dell'organizzazione era fondamentalmente orientato a migliorare l'efficienza delle routine e a conservare le condizioni per la loro sopravvivenza. Si poteva tornare, quindi, a parlare di progetto solo nei casi in cui si innescavano processi del tutto nuovi come la fabbricazione di una nuova linea di prodotti. L'innovazione organizzativa era, in questi casi, discontinua e legata a situazioni relativamente eccezionali;
- in condizioni di variabilità continua dei parametri di riferimento di un'organizzazione (finanza, mercato, tecnologia, know-how, ecc) accade che i processi, atti a raggiungere i risultati voluti, assumono caratteristiche di novità a cicli sempre più brevi, al punto che la loro stabilizzazione in attività di routine non avviene quasi più. L'innovazione e il cambiamento da eventi saltuari diventano necessità vitali, punti di forza e fattori di vantaggio competitivo per le organizzazioni che sanno attuarli;
- processi atti a raggiungere i risultati che interessano l'organizzazione assomigliano sempre più ad un insieme di progetti originali e richiedono modalità di gestione adeguate. Tali modalità devono favorire, in ogni punto dell'organizzazione, l'individuazione di progetti utili a una continua innovazione e consentire il loro sviluppo nei tempi e nei modi previsti. Inoltre devono poter integrare quelle tradizionali per aree funzionali in maniera da pervenire a una filosofia di gestione complessiva capace di garantire il tempestivo apprendimento dei nuovi modelli operativi dell'azienda.

La modalità Project Management, in estrema sintesi, è pensata per rispondere a queste esigenze.

Il progetto può essere considerato come un ologramma di questa nuova realtà. Infatti per il successo del progetto è necessario, innanzitutto, che coloro che vi partecipano sviluppino una unitarietà di intenti e che siano consapevoli del contributo che possono portare al raggiungimento dell'obiettivo. E' anche necessario che essi siano animati da elevato senso di responsabilità imprenditoriale sul contenuto del proprio lavoro avendo come punto di riferimento il risultato complessivo da esprimere.

E', inoltre, indispensabile che ciascuno sia motivato a estendere il proprio dominio di conoscenze e di capacità in maniera da cogliere e promuovere le occasioni di una efficace innovazione. E' perciò opportuno che ciascuno abbia la possibilità di sviluppare il massimo della managerialità nello svolgimento del proprio compito coordinandosi e adeguandosi alle necessità dei componenti il gruppo di lavoro.

In sostanza ciascuno, indipendentemente dal ruolo che ricopre e dalla funzione di appartenenza, deve porsi di fronte ai problemi con un nuovo atteggiamento nel quale la cultura del marketing, della ricerca e della produzione trovino un adeguato livello di integrazione.

VANTAGGI E PREREQUISITI DEL PROJECT MANAGEMENT

Una metodologia moderna di Project Management deve portare dei contributi efficaci proprio sul processo di gestione dei progetti.

In particolare essa dovrà essere organizzata e utilizzata in maniera da:

- stimolare e integrare, su ogni tipo di attività e per ogni livello di obiettivi, l'innovazione che ciascuno è in grado di fornire sui processi, sui risultati, sui metodi e sui comportamenti;
- spingere i componenti del gruppo verso la conoscenza diretta dei problemi che si affrontano, allargando il più possibile la visibilità dei processi su cui si interviene;
- consentire al gruppo di comportarsi in maniera imprenditoriale nello svolgimento del proprio mandato, definendo le priorità in relazione alla economia complessiva del progetto e ai risultati finali da produrre;
- fare in modo che tra il gruppo di lavoro e l'ambiente utente delle soluzioni progettuali sia sempre attiva una comunicazione che consenta un continuo apprendimento dei nuovi metodi e comportamenti.

Se il Project Management è ispirato a questo spirito organizzativo i vantaggi che l'azienda può ricavarne sono senz'altro di elevato

valore, ben oltre dei semplici aumenti di efficienza del processo progettuale.

- Un primo beneficio riguarda la **riduzione dei costi** per l'individuazione e diffusione di una concreta innovazione. La condivisione delle conoscenze e delle informazioni sui processi e sulle problematiche vissute dall'azienda migliora il processo decisionale riducendo le probabilità di errori irreversibili.
- Un altro beneficio deriva dalla contrazione **dei tempi di apprendimento e dalla riduzione dei costi di cambiamento**. La nuova filosofia di gestione rompe la rigida sequenzialità del processo che, partendo dalla ideazione, passa attraverso lo studio, la realizzazione, l'introduzione della soluzione per approdare infine alla istituzione del cambiamento; essa fonde queste fasi in un tutto unico attraverso un processo di sviluppo incrementale che accorcia decisamente i tempi di risposta e conoscenza dei risultati dell'innovazione.
- Un ulteriore, ma non per questo meno importante, beneficio riguarda l'**incremento del valore generato dall'aumento di capacità delle risorse umane**. La nuova modalità di lavoro, orientando gli individui ad allargare le proprie competenze sui processi e sulle loro interazioni e a prendere coscienza dei problemi nell'ottica aziendale, promuove la managerialità in ogni campo di attività.

Naturalmente tutto questo presuppone che l'organizzazione nel suo complesso si muova secondo una direzione coerente con i principi enunciati.

VANTAGGIO COMPETITIVO E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Esiste uno stretto legame tra vantaggio competitivo e innovazione; gli ultimi studi in merito hanno individuato, tra le innovazioni che più di altre incidono sul vantaggio competitivo, quella di processo e quella di prodotto-servizio. Il Project Management o la Gestione per Progetti costituiscono un esempio canonico di innovazione di processo. E' sempre più evidente come la conquista e il mantenimento di un vantaggio competitivo siano legati all'utilizzo che l'azienda è in grado di fare delle proprie risorse e capacità e, quindi, all'innovazione culturale e ai cambiamenti che essa sa esprimere. In particolare, una organizzazione sarà in grado di sviluppare un vantaggio competitivo e difenderlo quando avrà acquisito quelle capacità singolari che portano valore aggiunto per il cliente. Qui esamineremo solo alcuni fattori di successo legati al vantaggio competitivo e sui quali il Project Management può portare un contributo di rilievo.

- ***Innovazione orientata al cliente***

Un primo fattore di successo consiste nell'orientare l'innovazione al cliente. Ciò significa, per esempio, che i minori costi di sviluppo o di produzione/erogazione sono finalizzati, a parità di prezzo, ad una maggiore qualità dei prodotti o dei servizi. Per attuare questo comportamento quello che conta è la capacità di comprendere i reali bisogni della clientela sia espliciti che impliciti. Ciò può essere ottenuto attraverso strategie di marketing che, superando la logica delle tradizionali indagini di mercato, si focalizzano invece sui clienti più esigenti e sofisticati inserendoli nel proprio circuito d'innovazione come soggetti attivi. Ciò significa che fra fornitori e clienti si crea una cultura comune che favorisce la collaborazione sui problemi da affrontare e sulle soluzioni da realizzare. Affinché ciò sia possibile occorrono dei leader che, con una grande capacità di analisi dei problemi, siano in grado di coinvolgere i propri collaboratori nel soddisfacimento dei bisogni del cliente.

- ***Miglioramenti incrementali***

L'utilizzo dell'innovazione tecnologica per introdurre miglioramenti incrementali nei prodotti e nei servizi è un altro fattore di successo. Tale fattore è legato al tipo di rapporto che si stabilisce con la clientela più esigente e al passaggio da una visione statica dei bisogni degli utenti e dei clienti, spesso circoscritti geograficamente e non eccessivamente innovativi, a una visione più globale del mercato e più dinamica dei bisogni.

- ***Tempestività***

Altro elemento determinante per il successo consiste nella tempestività con la quale vengono realizzate le idee innovative e trasferite nel mercato: in questo caso l'importanza è data al tempo oltre che alla qualità e ai costi dei prodotti e dei servizi. Questo è tanto più vero quanto più effimere sono le condizioni specifiche che definiscono il vantaggio competitivo e quanto più il mercato è efficiente. In queste condizioni, infatti, le informazioni che condizionano o regolano il mercato sono facilmente e tempestivamente acquisibili dai vari operatori per cui

diventa fondamentale operare in tempi brevi. Come esempio possiamo citare quello dei beni di largo consumo, quello dei cambi, ecc.

- ***Parallelismo nei processi***

La capacità di attivare e gestire parallelismi, evitando che le attività a più alto contenuto professionale siano condizionate o peggio ritardate da quelle degli organismi di controllo o di supporto amministrativo, è oggi uno degli aspetti tenuti più in evidenza. Le organizzazioni dotate di questa capacità sono in grado di sviluppare congiuntamente prodotti-servizi e processi produttivi ad essi associati e, inoltre, di utilizzare le fasi di sperimentazione sui prodotti come test per le proprie capacità e idee progettuali. In connessione con quest'ultimo aspetto sono le modalità con le quali si pianificano gli sviluppi e si gestiscono i piani stessi. Vengono utilizzate specifiche metodologie evitando, il più possibile, di rimettere in discussione le ipotesi di soluzione se non di fronte all'insorgere di fatti nuovi.

- ***Delega***

Un altro fattore riguarda le modalità di intervento dell'alta direzione nei processi. Nelle aziende di successo essa fa ampio uso della delega così da non rallentare i vari processi e si limita ad intervenire solo per eccezione. Questo è uno dei fattori più difficili a realizzarsi: talvolta l'alta direzione interviene sui processi senza una profonda conoscenza degli stessi veicolando con le proprie decisioni modelli comportamentali che generano perplessità, confusione e, quindi, conflitti tra le funzioni.

GLI OBIETTIVI DELLA METODOLOGIA DI PROJECT MANAGEMENT

Lo schema di base della metodologia viene qui esplicitato attraverso gli obiettivi da perseguire e le discipline funzionali al loro raggiungimento.

Tali obiettivi possono essere individuati attraverso le risposte che la metodologia di Project Management deve assicurare ai diversi processi aziendali; utilizziamo per questi ultimi il modello creato da Anthony, che raggruppa i processi in tre classi: il processo strategico, quello manageriale e quello funzionale.

La metodologia porta al **processo strategico** un contributo sotto il profilo economico, di immagine e di sviluppo dei rapporti con la clientela.

Per questo essa interviene sugli aspetti di *gestione economica* sia del portafoglio progetti che del singolo progetto con l'obiettivo di consentirne la pianificazione e il controllo economico. In particolare mettendo a disposizione tecniche di analisi dei costi e dei benefici e di valutazione finanziaria dei relativi prospetti economici. Ciò consente, in termini più complessivi, di valutare la produttività degli investimenti delle varie iniziative aziendali e di stabilire con maggiore attendibilità i budget delle diverse aree. Occorre, tuttavia, sottolineare che non sempre sono proponibili criteri e tecniche standard per la gestione economica in quanto il loro utilizzo dovrà avvenire in maniera coerente con gli altri sistemi di reporting aziendali e in particolare con il sistema di controllo di gestione. Nella realtà potrà però accadere che debba essere proprio quest'ultimo ad essere rivisto per renderlo più funzionale rispetto alle nuove filosofie gestionali, anche a costo di un grosso impatto organizzativo.

Un altro apporto della metodologia al processo strategico riguarda gli aspetti legati al *controllo di qualità*. Il controllo di qualità è impostato e condotto in maniera tale da favorire la politica complessiva di sviluppo

dell'immagine aziendale. In considerazione dei livelli di integrazione esterna ormai raggiunti in molte aziende, tale controllo di qualità è esteso, oltre che ai prodotti e servizi elaborati dall'azienda stessa, anche a quelli acquisiti da fornitori esterni.

Un ultimo apporto riguarda la *gestione del mercato* e, in particolare, quella dei rapporti con la clientela sia esterna che interna. Per esempio, è frequente l'utilizzo di informazioni standard sui clienti. Di solito tali informazioni sono legate a sondaggi, oppure, come spesso avviene nelle società di servizi professionali, confinate nella mente di coloro che operano in quel momento presso il cliente. E' opportuno, invece, utilizzare un adeguato sistema di reporting sulla situazione del cliente che, diffondendo le informazioni all'interno dell'organizzazione, consenta di cogliere continuamente l'opportunità di fornitura o integrazione di nuovi prodotti e servizi.

Per quanto attiene al **processo manageriale** il contributo della metodologia riguarda lo sviluppo dei comportamenti, l'utilizzo delle professionalità e di un sistema di valori condivisi.

Il governo delle *capacità professionali* viene affrontato con i seguenti obiettivi: quello di calibrare nel tempo tipologia e livello di qualità delle risorse progettuali (in maniera da liberare quanto prima le più qualificate), e quello di fornire al sistema di pianificazione e controllo delle professionalità aziendali il necessario feed-back per adeguare il job-system alle esigenze emergenti e poter così pianificare, per tempo e con livelli di investimento adeguati, lo sviluppo di tali professionalità).

Un contributo fondamentale al processo manageriale è quello che dello sviluppo dei *comportamenti* strettamente connesso al *sistema dei valori*. Il comportamento è una componente fondamentale delle routine aziendali e una delle chiavi d'interpretazione della cultura aziendale. Le strutture, i processi, gli obiettivi, le informazioni aziendali ecc possono essere progettati con cura ed avere un alto grado di coerenza, ma la loro efficacia è poi determinata dai comportamenti del personale.

E' importante che coloro che veicolano i valori dell'azienda possano disporre di strumenti idonei a far sì che questi siano correttamente interpretati e condivisi dalle persone e tradotti in comportamenti coerenti. Lo sviluppo dei comportamenti è perciò strettamente correlato con il sistema premiante e a questo deve fornire valutazioni atte a garantirne la coerenza con i fattori critici dei processi innovativi, in special modo quelli meno tangibili: cooperazione, integrazione, interfunzionalità ecc.

Per quanto attiene al **processo funzionale** la metodologia contribuisce allo sviluppo dei processi operativi, all'utilizzo delle risorse e degli strumenti aziendali proponendosi come mezzo per una loro efficace composizione.

Per questo la metodologia stabilisce come *pianificare e controllare* le attività con l'obiettivo di garantire certi risultati (la tempestività nel raggiungimento dei risultati, l'inibizione dei rischi e il superamento dei momenti critici) e di esplicitare il fabbisogno di risorse economiche e professionali.

Un aspetto complementare, ma non secondario per perseguire tali obiettivi, consiste *nell'organizzazione* delle varie componenti progettuali: in particolare, nell'individuazione delle strutture più idonee a rispondere alle esigenze progettuali e quindi in una migliore ripartizione dei processi in unità con specifiche responsabilità sui risultati. Competenze di questo tipo sono necessarie in tutte le unità organizzative dell'azienda in quanto consentono di definire come rispondere tempestivamente alle eccezioni attraverso forme organizzative che possono anche contrastare con ruoli e compiti di carattere istituzionale.