

Le tendenze evolutive della gestione progetti¹

Nell'attuale contesto evolutivo lo sviluppo e l'affermarsi delle nuove tecnologie (soprattutto dell'informazione e della comunicazione) stanno trasformando il modo di lavorare e di gestire le organizzazioni. Si tratta di tendenze e direttrici di sviluppo che si vanno delineando in questo momento; riteniamo pertanto che nell'affrontare tali tematiche la prudenza sia d'obbligo.

Si può sostenere che l'affermarsi delle nuove tecnologie (termine utilizzato in una accezione volutamente lata) produce l'emergere di nuove forme di organizzazione. In particolare è possibile indagare questa tendenza lungo due direttrici: da un lato, il diffondersi delle organizzazioni customer oriented e, dall'altro, lo svilupparsi di network e reti interorganizzative.

Per quanto riguarda la prima direttrice d'indagine se si osserva il mercato nel quale si muovono le organizzazioni oggi, ci si accorge di alcune modifiche nei tratti e nelle caratteristiche di uno degli attori fondamentali: il cliente. Siamo in presenza di un cliente, sia che si parli del mondo consumer sia del mondo business, fortemente differenziato, che esprime esigenze specifiche e individuali e che si attende risposte personalizzate.

E ancora, è un cliente sempre più informato circa le proprietà del prodotto \ servizio oggetto di scambio, sia perché dedica tempo all'acquisizione delle informazioni necessarie, sia perché le fonti informative a sua disposizione si sono moltiplicate. Pertanto, le aziende si trovano a interagire con un cliente sempre più consapevole e esigente.

La conseguenza è il passaggio da una organizzazione market oriented a una organizzazione client o customer oriented: focalizzata sulle esigenze del singolo cliente, sempre più portata a fornire risposte ad hoc, *tailor made*, nonché soluzioni su misura.

Ma come la tecnologia influenza questo fenomeno? Si può sostenere che la tecnologia finisce per essere incorporata in ogni tipo di prodotto generando, da un lato, un aumento della complessità del prodotto stesso e, dall'altro, consentendo di produrre sempre nuovi prodotti.

Inoltre la tecnologia arriva a modificare gli stessi processi di realizzazione di prodotti e servizi. In particolare in questa direzione una delle forme organizzative emergenti è certamente quella della gestione progetti. Anzi si può sostenere che ormai siamo in fase di affermazione di questa modalità di organizzare del lavoro.

Non a caso tutte le organizzazioni del vasto mondo ICT ormai lavorano per progetti; non c'è più azienda la cui funzione di sviluppo prodotto non sia organizzata per progetti; non c'è azienda che non abbia conosciuto progetti di riorganizzazione o di miglioramento dei processi.

Sempre più si afferma all'interno dell'organizzazione la forma di interdipendenza che Thompson definisce "reciproca" le cui caratteristiche fondamentali sono il coordinamento, il mutuo aggiustamento e il feedback. E la scelta organizzativa più coerente rispetto a queste caratteristiche è la gestione per progetti.

¹ di Pier Paolo Lo Valvo, PMP- Docente e ricercatore ISTUD e Mario Damiani, PMP – Responsabile area Project Management di ISTUD

Inoltre la necessità di risposte personalizzate e la conseguente capacità di lettura del proprio settore di riferimento porta allo sviluppo di una significativa autonomia decisionale all'interno dell'organizzazione e al decentramento delle responsabilità di profitto anche su figure di middle management e di professional presenti all'interno dell'azienda.

La seconda direttrice di sviluppo cui si accennava in precedenza è data dall'emergere e dal diffondersi dei network e delle reti interorganizzative. La richiesta di realizzare soluzioni comporta una forte integrazione tra competenze diverse; la necessità di presidio dello sviluppo tecnologico fa sì che le organizzazioni tendano a focalizzarsi su una competenza specifica. Di conseguenza, proprio per garantire l'integrazione, vengono a svilupparsi reti di relazioni tra organizzazioni (a maglie più o meno strette).

Ogni organizzazione è focalizzata sul proprio core business e crea relazioni privilegiate e di partnership con altre organizzazioni. Il concetto stesso di confine organizzativo si sfuma e si creano dei network caratterizzati per l'instabilità della partecipazione.

Sempre più si assiste allo svilupparsi di legami che Weick definisce "deboli", dove le unità reagiscono l'un con l'altro ma allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria separazione fisica o logica dagli altri. L'espressione legame debole ha in sé connotazioni di instabilità, dissolvibilità e di implicita accettazione, che potenzialmente sono tutte proprietà fondamentali del collante che tiene insieme le reti e le associazioni.

Ma proviamo per ora ad approfondire la prima direttrice cui si è accennato: l'interpretazione dell'organizzazione sempre più customer oriented e il conseguente affermarsi della gestione progetti.

Alcuni dati sulla diffusione della gestione progetti

È indubbio che i progetti e l'organizzazione per progetti sono in grande ascesa oggi; a giudicare dal ricorso al termine nel mondo professionale si potrebbe dire che il project management è a tutti gli effetti una moda manageriale. È innegabile peraltro che il numero delle persone coinvolte nella gestione progetti è andato aumentando e l'attenzione della ricerca sul tema è cresciuto significativamente.

Che il project management stia ricevendo progressivamente sempre più attenzione è evidente anche da altri fattori: si pensi che *Fortune* ha indicato il project management come "first career choice" in un articolo dal titolo "Planning a Career in a World without Managers" nel giugno del 1996.

Inoltre si assiste al proliferare di corsi di project management offerti da business school e istituti formativi. Parallelamente anche la riflessione e i contributi più speculativi e accademici sono andati crescendo esponenzialmente (Söderlund, 2002) (*Frontieres of project management research and applications*, Seattle, luglio 2002).

Tuttavia fino a qualche anno fa i progetti erano considerati "exceptional affairs" e il project management era, nella maggior parte dei casi, niente più che una pratica informale riservata ad alcuni ambiti. Oggi i progetti sono invece una pratica estremamente diffusa e trasversale a molti settori applicativi.

A nostro avviso il project management è destinato a rappresentare un cambiamento profondo e duraturo. Certi commentatori arrivano addirittura a pensare che sarà uno dei mutamenti organizzativi più profondi e diffusi di questo periodo (Lundin, 1998). Nel passato, infatti, le imprese lanciavano un numero limitato di progetti, generalmente di grandi dimensioni, che coinvolgevano poche persone all'interno dell'organizzazione. Oggi nella maggior parte delle imprese i progetti crescono continuamente di numero e coinvolgono sempre più le risorse interne. Tutto ciò in un quadro di riferimento complessivo in cui la performance media dei progetti non ha ancora raggiunto un livello ottimale.

Interessante a tale proposito l'indagine statistica sui progetti più citata da riviste e pubblicazioni del settore, "the Standish Group's CHAOS Report", la quale descrive uno scenario non proprio roseo.

Dal 1994 Standish Group conduce un'indagine periodica su parecchie migliaia di progetti di alta tecnologia. Il documento pubblicato nel 2000 riporta che solo il 28% dei progetti arriva in porto secondo i tempi, i costi ed i contenuti stabiliti inizialmente. Un altro 49% richiede costi superiori al previsto, termina in ritardo e con contenuti inferiori, per qualità o per numero di funzioni, rispetto a quanto prestabilito. Ciò che ancora colpisce, seppure in netto miglioramento rispetto al passato, è il dato relativo ai progetti cancellati prima del loro completamento: ben il 23%.

Tra il 1994 e il 2000 si assiste comunque a un miglioramento: i progetti di successo passano dal 16% al 28%, mentre il cost overrun passa dal 189% del 1994 al 45% nel 2000, infine il ritardo medio dal 222% del 1994 al 63% del 2000. I motivi del miglioramento vengono fatti risalire soprattutto alla miglior preparazione dei project manager, alla maggior adozione di metodologie e alla netta riduzione della dimensione media del progetto.

Questi dati trovano sostanzialmente conferma in una ricerca svolta dall'ISTUD (in fase di pubblicazione, le cui risultanze saranno oggetto di un prossimo articolo) in relazione all'adozione della gestione progetti nel contesto italiano.

In definitiva dalle considerazioni sui mutamenti ambientali e di contesto, nonché dai dati circa il ricorso alla gestione progetti ci pare emergano due possibili direttrici di approfondimento in relazione al project management. Da un lato si nota il proliferare di molti progetti di piccole dimensioni all'interno della stessa organizzazione; dall'altro si assiste alla creazione di legami specifici tra organizzazioni diverse. Proveremo ora a sviluppare alcune considerazioni lungo queste due direttrici.

Una prima direttrice di approfondimento: la gestione multiprogetto

A fianco del problema di condurre in porto i singoli progetti in base agli obiettivi di tempo, costo e contenuti prefissati, le imprese si trovano sempre più a fronteggiare una necessità parimenti impellente: armonizzare tra loro i molti progetti concomitanti, impiegare al meglio le risorse e migliorare l'efficacia nella definizione e revisione delle priorità.

Alla luce di quanto sopra, appare chiaro che l'approccio tradizionale basato sullo sviluppo delle competenze dei singoli project manager, ancorché di fondamentale importanza, non costituisce la risposta esaustiva. Si fa strada l'esigenza di un nuovo intervento, parallelo e complementare al "lavoro" sui singoli capi progetto che concentri il focus dell'attenzione al sistema progetti nel suo insieme.

Quando in azienda i progetti sono numerosi, il bisogno di un approccio più sistematico diventa pressante; la risposta organizzativa ed operativa più idonea a tale necessità è rappresentata dal Project Management Office (PMO), una componente organizzativa specifica che si prende cura dei bisogni di project management dell'azienda.

Di norma costituito da project manager esperti, il PMO assume compiti specifici che variano da organizzazione ad organizzazione. Nell'ambito delle solution company, il caso delle aziende di ICT è emblematico. Operando sul mercato prevalentemente per progetti, le aziende ICT hanno il forte bisogno di garantire al proprio interno una project governance forte, in grado di poter assicurare i margini economici previsti, agendo in tal senso sin dalle fasi preliminari del progetto. In queste imprese, essendo coinvolto in modo sempre crescente nelle fasi di analisi dell'opportunità e nelle attività di prevendita, il PMO risulta parte integrante dei processi di business.

Per quanto riguarda le forme e le strutture organizzative, una soluzione piuttosto diffusa vede il PMO come "centro di esperienza" del project management; in questo caso, la sua composizione risulta sufficientemente snella, essendo di solito composto dal responsabile, da uno o due assistenti e da qualche project manager dedicati a progetti strategici o trasversali all'azienda (un esempio ancora recente è costituito dai progetti di adeguamento all'Euro dei processi e delle procedure informatiche aziendali). Tutti gli altri project manager restano all'interno delle funzioni aziendali e usufruiscono del PMO come consulente interno. Questa configurazione organizzativa del PMO è in genere l'unica adottata dalle aziende che non operano sul mercato prevalentemente per progetti.

All'estremo opposto, si ha la soluzione organizzativa in cui il PMO, oltre a fungere da "centro di esperienza", include a tutti gli effetti i project manager, costituendo così esso stesso una nuova funzione aziendale con la missione espressamente riconosciuta di gestire i progetti.

Una seconda direttrice di approfondimento: il rapporto tra cliente e fornitore

Se da un lato la crescita numerica dei progetti impone sempre più alle aziende di rivedere alcuni meccanismi organizzativi, dall'altro occorre osservare che le nuove tipologie di questi progetti richiedono un significativo cambiamento nella relazione tra gli attori¹ principali.

Basti pensare alla realizzazione di siti WEB, ai Decision Support System e, più in generale, a tutte le iniziative che gravitano nell'ambito CRM. In tutti questi progetti, alla rilevanza della componente tecnologica si affianca una non meno importante dimensione di business. In questi casi, il fornitore viene scelto non solo per la sua reputazione tecnica, ma anche per la sua capacità di comprendere il business del cliente e per la disponibilità di dividerne alcuni obiettivi.

Si assiste pertanto ad una mutazione significativa del tradizionale rapporto cliente-fornitore: il cliente è disposto a "svelarsi", a dichiarare con più apertura le sue strategie, mentre il fornitore si permea maggiormente con l'organizzazione del cliente, ne diventa virtualmente parte.

Cliente e fornitore sempre più spesso lavorano insieme sin dalle prime fasi del progetto, nella definizione dello scopo, delle tempistiche e dei criteri di misurazione dei risultati. Sempre più frequenti, inoltre, sono i casi in cui il progetto genera un rapporto duraturo nel tempo, dove al termine del mandato il fornitore resta in contatto con il cliente, magari su differenti basi contrattuali, per supportare l'impiego della soluzione realizzata e favorirne l'evoluzione.

¹ per attori intendiamo individui, gruppi o organizzazioni che sono coinvolti in modo attivo o passivo nel progetto. Tra i principali possiamo citare il committente, il capo progetto, il team di lavoro, gli utenti finali.

Il rapporto tradizionale di fornitura, basato sulla rigida definizione degli obblighi reciproci e sulla convenienza economica della singola operazione lascia quindi il posto alla relazione di partnership, in cui se da un lato il fornitore amplia la sua sfera d'azione, dall'altro si assume diverse e maggiori responsabilità. Basti pensare ai sempre meno rari "contratti a premio", in cui il compenso del fornitore è in parte legato al contributo che il progetto può fornire ai risultati del cliente.

Il rapporto di partnership, del resto, sembra rappresentare forse l'unico approccio consistente per poter governare in modo corretto le due macro dimensioni di un progetto informatico a forte componente business: il contesto ed il contenuto (cfr. anche l'articolo "Project Manager per caso – Istruzioni per l'uso", in questo stesso numero).

Chi intraprende progetti complessi nell'ambito della propria organizzazione, si trova spesso ad affrontare temi impegnativi che hanno caratteristiche di spiccata novità sia dal punto di vista tecnico, sia per quanto concerne le inevitabili ricadute sul piano organizzativo.

In queste situazioni, infatti, il cliente normalmente non padroneggia a sufficienza gli aspetti contenutistici e metodologici del progetto e proprio per questa ragione si affida ad un fornitore specializzato, in grado di capirne le necessità e di attenuarne le incertezze legate al buon fine dell'iniziativa.

I fornitori specializzati, invece, si trovano frequentemente a gestire progetti che sono per così dire simili nel processo di svolgimento e nei contenuti, capitalizzando questa "ripetitività" in una solida esperienza da mettere convenientemente al servizio dei loro clienti.

In realtà, per questi fornitori la maggior incertezza risiede prevalentemente nel contesto del progetto (organizzazione del cliente, caratteristiche del business, cultura aziendale, bisogni specifici), più che nel suo contenuto (architettura della soluzione, tecnologie da impiegare, metodi di lavoro, risultati da produrre).

Così, se da un lato la ripetitività del fornitore diventa un importante elemento di mitigazione dei rischi per il cliente, la conoscenza da parte di quest'ultimo del contesto in cui il progetto dovrà calarsi rappresenta un fattore determinante perché il fornitore possa lavorare al meglio. Appare quindi evidente come la stretta collaborazione tra cliente e fornitore sia una delle premesse indispensabili per il buon esito del progetto.

Conclusioni

Nell'articolo abbiamo esplorato due possibili direttrici di sviluppo legate alla gestione progetti: da un lato l'emergere dell'organizzazione customer oriented e, dall'altro, lo sviluppo di reti interorganizzative.

Nel primo caso la progressiva focalizzazione sul cliente comporta il proliferare all'interno dell'organizzazione di numerosi progetti che corrono in parallelo e che, quindi, necessitano di essere coordinati tra loro. Di qui l'opportunità di sviluppare strutture organizzative, quali il PMO, finalizzate appunto ad armonizzare la molteplicità di attività progettuali.

Nel secondo caso la diffusione di network tra aziende determina la creazione di legami diversi tra organizzazioni, arrivando a mutare i rapporti tradizionali tra clienti e fornitori e introducendo in modo sempre più forte la dimensione di partnership.