

IL FUTURO DEL PROJECT MANAGEMENT



Harold Kerzner



J. LeRoy Ward

Progetti per nuovi modelli di business. Ruolo dei progetti negli interventi strategici e nell'innovation management delle aziende. Quattro nuovi principi per il moderno project management e la necessità di nuove competenze.

(Lib. traduzione di C. Spagnuolo)

Il mondo sta cambiando

Ogni anno compaiono sul mercato nuovi modelli di business ed alcuni dei nuovi modelli cambiano il modo in cui un intero settore fa business.

Organizzazioni che hanno successo hanno anche una visione non ostruita, libera, del futuro. Vedono la luce alla fine del tunnel e sono disposti a fare ciò che è necessario per arrivarci.

Alcune aziende non vedono mai la luce o ritengono, erroneamente, di averla vista per un tempo sufficiente ad adattarsi alle forti pressioni del mercato.

Un primo esempio è Blockbuster. Netflix, fondata nel 1997, ha sviluppato un modello di business basato sullo *streaming* e ha lentamente attaccato il mercato di Blockbuster. Nel 2008, Jim Keyes, CEO di Blockbuster, ha commentato: "Né Redbox, né Netflix sono sul nostro schermo radar in termini di concorrenza."

Tre anni dopo, nel 2011, Blockbuster fallì in gran parte a causa di Netflix.

Molte delle aziende che sono state danneggiate dai nuovi modelli di business dei loro concorrenti erano ben gestite, avevano una forza lavoro di talento e rispondevano alle esigenze dei loro clienti. Il loro errore è stato passare più tempo a preoccuparsi dei profitti di breve termine e poco tempo al successo di lungo termine.

Semplicemente perché nel tuo settore se attualmente non prevedi minacce, non significa che

Winner	Loser
Apple	Record companies (e.g. Tower records)
Amazon	Bookstores (e.g. Borders)
Google	Encyclopedias and libraries
Craigslist	Local newspapers
Online training	Colleges and universities
E-mail	United States Postal Service

queste non si nascondano tra i cespugli.

La Figura "Vincitori e perdenti" mostra alcuni esempi di vincitori e vinti derivanti da nuovi modelli di business.

Ci sono sempre segnali di allarme legati ai potenziali cambiamenti in un settore. Le società ben gestite reagiscono rapidamente ai cambiamenti, mentre le altre società riposano sugli allori. Le aziende di successo sono proattive piuttosto che reattive.

Come affermato da Mark Parker, CEO di Nike, "Le aziende cadono a pezzi quando il loro modello [business] ha un tale successo da soffocare il pensiero che lo sfida." Questo è spesso indicato come *failure of success* (fallimento del successo).

Quando le aziende hanno successo e sono riluttanti a cambiare, spesso le sentiamo usare i seguenti argomenti:

- "Questo è il modo in cui facciamo affari".
- "I nostri azionisti e gli altri stakeholder sono soddisfatti del modo in cui noi lavoriamo."
- "Al momento non vediamo alcun motivo per cambiare".
- "Siamo abbastanza contenti

del nostro sistema di comando e controllo."

Lo scenario iniziale per il project management

La gestione moderna dei progetti¹ ha avuto le sue radici nel Dipartimento americano della Difesa (DoD) e NASA. Per anni, la maggior parte dei programmi di formazione relativi alla gestione del progetto si è concentrata fortemente sul sistema di misurazione del valore realizzato (EVMS - *Earned Value Measurement System*) ed è stato utilizzato per una gestione dei progetti di tipo "comando e controllo".

Anche se altri argomenti erano spesso trattati dalla gestione progetto, l'accento rimaneva posto su comando e controllo tramite EVMS.

La gestione del progetto veniva raramente considerata come componente del modello di business, perché era vista come un mezzo per coordinare la creazione di un prodotto (output) o *outcome*. I project manager sono stati assegnati a progetti operativi piuttosto che a quelli strategici. I progetti strategici sono stati gesti-

¹ NdT: L'autore di riferisce ai modelli americani di project management.

ti dai responsabili funzionali perché i dirigenti si fidavano più di se stessi che dei project manager.

C'era anche una paura intrinseca da parte dei dirigenti che i project manager potessero iniziare a prendere delle decisioni ritenute di competenza dei più alti livelli di management.

In parole semplici, la sfiducia e la paura verso i project manager hanno portato i dirigenti a creare la figura di uno sponsor di progetto. I project manager sono prevalentemente dei tecnici e nella visione di quei tempi dovevano prendere decisioni operative. Le decisioni commerciali e/o strategiche andavano prese dai livelli dirigenziali senior o dallo sponsor del progetto.

Informazioni relative al business sono state spesso nascoste ai team di progetto. L'informazione era una fonte di potere ed è questo uno dei motivi per cui i dirigenti erano riluttanti a condividere tali informazioni. Persino nei progetti da milioni di dollari, i PM sono stati spesso trattati solo come marionette.

Le aziende che tendono a prosperare con questo tipo di cultura di solito hanno le seguenti caratteristiche su come gestiscono i progetti:

- I progetti sono identificati, valutati e approvati dal senior management, marketing e/o vendite, senza alcun coinvolgimento dei project manager. Il project manager viene quindi assegnato ad un lavoro e diretto con un approccio di tipo "execute this", (letteralmente: "fai questo").
- I dirigenti continuano ad aggiungere progetti al portafoglio e stabilire nuove priorità, ma si rifiutano di chiedere ai PM quali risorse e competenze sono richieste per portarli a termine.
- I PM non possono avere voce in capitolo nella definizione del budget, del programma o delle milestone importanti, ma devono convivere con le decisioni prese da altri che probabilmente non sono mai stati

responsabili di un progetto. In alcune aziende, la pianificazione del progetto è fatta da un gruppo di pianificazione centralizzato, che può o meno includere personale esperto nella gestione di progetti.

- Nonostante i *planner* (pianificatori) potrebbero non comprendere appieno le complessità di progetto, a causa della loro mancanza di esperienza come PM, si presume che i pianificatori possano sviluppare piani corretti e che questi rimarranno invariati per tutta la durata del progetto.
- I membri del team sono assegnati al progetto e dovrebbero agire seguendo un piano in cui potrebbero aver dato pochi contributi.
- I PM non hanno autorità di assumere, licenziare, far rimuovere le persone dal progetto e/o partecipare nelle attività di gestione di salari e stipendi per i membri del team di progetto.
- Sono fissate baseline rigide, spesso approvate dal senior management senza alcun contributo da parte del team di progetto.
- Il successo del progetto è visto solo come rispetto di quanto pianificato.
- Le modifiche all'ambito sono approvate solo se le baseline esistenti non cambiano troppo.
- Il successo del progetto è legato al rispetto del triplo vincolo e al produrre l'output, nonostante il fatto che potrebbe non esserci mercato per cosa è stato prodotto e non sia stato creato alcun *business value*. Tutto ciò che è stato fatto dal progetto è stato uno spreco di risorse preziose.

Le aziende che si comportano nei modi sopra indicati generalmente hanno una ed una sola, metodologia di gestione del progetto. Pensano che sia possibile avere una "size fits all", una taglia unica che vada bene per tutti. L'organizzazione può svolgere attività di miglioramento continuo, ma limitandosi agli aggiornamenti di

moduli, linee guida, modelli e liste di controllo utilizzati per supportare l'approccio "command and control" dei progetti.

I PM vengono valutati in base alla loro aderenza alla metodologia e il libero pensiero è spesso scoraggiato. Laddove è previsto un tipo di formazione continua per i project manager, è fatta nella necessità di supportare l'uso della metodologia esistente.

Ancora una volta, l'attenzione è focalizzata sull'operatività o sulle attività di gestione di progetti tattici piuttosto che su progetti strategici o sull'*innovative project management*.

I dipendenti sono messi sotto pressione per diventare più efficienti e efficaci in quello che stanno facendo, piuttosto che preparati per futuro.

Queste aziende non hanno ancora compreso il valore del project management e della formazione necessaria per costituire una forza lavoro competente e professionale.

Uno dei motivi per cui le aziende sono riluttanti alla formazione permanente dei project manager è radicato nella loro errata convinzione che il project management sarebbe stato una moda che sarebbe presto scomparsa. Alcuni enti di formazione come la George Washington University e la Western Carolina University hanno creato corsi di laurea in project management, ma c'erano ancora molte aziende che hanno visto la gestione progetti come una tendenza del momento che sarebbe scomparsa e quindi erano riluttanti a fornire un'istruzione aggiuntiva.

Quattro nuovi principi

Ora, metteremo insieme i pezzi di un puzzle discutendo di quattro nuovi principi.

Primo principio, e probabilmente il più importante, il project management va visto come un processo di business in cui i project manager dovrebbero prendere decisioni di business così come le decisioni project-based. Stanno ottenendo i project manager la

formazione per prendere decisioni di tipo aziendale?

IBM, ad esempio, ha trovato una soluzione chiedendo ai suoi project manager (e loro ne hanno 46.000) di acquisire la certificazione PMP® e completare il programma di certificazione interna di IBM. La maggior parte delle metodologie di PM oggi contengono parecchi processi di business e informazioni relative all'EVMS. Lo scopo di IBM all'interno del programma di certificazione è addestrare i suoi PM sull'uso dei propri processi aziendali, molti dei quali fanno parte dell'approccio di IBM alla project management, incluso Agile e Scrum. I PM dovrebbero ora prendere decisioni relative ai progetti e al business, compresa la scelta di quale approccio di gestione del progetto (*Waterfall, Scrum, Agile, ibrido ecc.*) sia il più appropriato per i loro progetti.

Secondo principio, la gestione del progetto non va più considerata semplicemente un insieme di operazioni o attività tattiche per creare output o *outcome*. Va trattato come "*strategic project management*" e va progettato per raggiungere gli obiettivi strategici di business. I project manager gestiscono progetti strategici e deve essere permesso loro di prendere o contribuire alle decisioni aziendali strategiche.

Terzo principio, la gestione del progetto va vista come un sistema per creare i vantaggi (*business benefit*) e il valore aziendale (*business value*) desiderati.

Oggi, la selezione dei progetti da avviare e il sistema di definizione delle priorità per i progetti è fortemente orientato verso quei progetti che nel lungo termine produrranno i maggiori vantaggi (*business benefit*) e valore aziendale (*business value*).

L'attenzione va rivolta al pensiero strategico di lungo termine piuttosto che al breve termine. I project manager sono ora tenuti a gestire progetti strategici che possano sfociare in un vantaggio competitivo sostenibile per l'azienda.

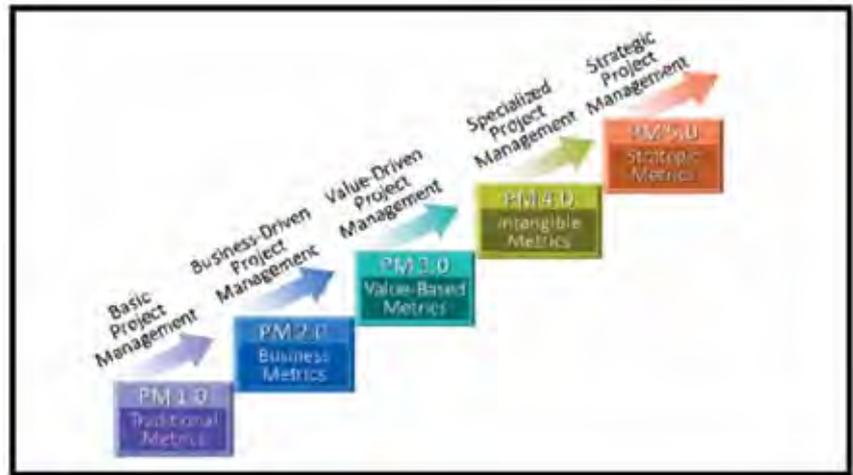


Figura 2 - Livelli di maturità di gestione del progetto per metrica.

Quarto principio, la gestione del progetto non è più solo uno dei tanti percorsi di carriera all'interno di una organizzazione.

A causa dei tre principi di cui sopra, la gestione del progetto ora va considerata una competenza strategica. Ogni anno o due, le società ben gestite completano uno studio per identificare le quattro o cinque competenze strategiche che l'impresa deve coltivare per il futuro. Il project management è quasi sempre nei loro elenchi.

La necessità di nuove competenze

Per comprendere l'importanza del project management, dobbiamo riconoscere che lo è già oggi, e molto probabilmente continuerà ad esserlo in futuro, una

componente critica del modello di business aziendale perché costituisce il *delivery system* per un *business value* sostenibile a lungo termine.

Perciò oggi servono molti project manager (che lavorino in aziende che rispettino i quattro principi che abbiamo appena definito) che forniscano report direttamente al management aziendale piuttosto che ai livelli più bassi. Pertanto, vista questa importanza, quali informazioni e competenze chiave sono necessarie? Innanzitutto, i report per il management aziendale dovranno fornire informazioni critiche sulle prestazioni, questo spesso richiede di valutare ulteriori parametri oltre a tempo, costi e ambito. Ciò si basa sul livello di maturità dell'organizzazione come mostrato nella figura 2.



Figura 3 - Metriche tipiche di gestione dei progetti tradizionali.



Figura 4 - Metriche di valore commerciale / finanziario.

Se un'organizzazione sta ancora conducendo i suoi affari al livello di maturità 1, che chiameremo PM 1.0, potrebbe utilizzare le metriche mostrate in Fig. 3.

Come affermato in precedenza, i project manager oggi dovrebbero essere più attivamente coinvolti quando si prendono decisioni di business. Pertanto, i project manager dovrebbero comprendere, misurare e tracciare anche altre metriche come mostrato nella Fig. 4.

Tuttavia, ci sono altre metriche che potrebbero essere incluse per poter tener traccia dell'allineamento agli obiettivi strategici aziendali, per tener traccia delle *change* legate alle *assumption* fatte nel *business case* e per fare dei report relativi alla creazione di *business value*.

Per semplicità, mi riferisco a que-

sto come al livello PM 2.0, come mostrato in Fig. 2.

Non tutti i progetti richiederanno il monitoraggio delle metriche di business e/o finanziarie. I progetti di innovazione richiederanno tale tracciamento e i project manager potrebbero lavorare a stretto contatto con il marketing per ottenere informazioni a supporto del monitoraggio di queste metriche.

Nella Fig. 2, abbiamo definito il livello 3 come PM 3.0 e abbiamo usato la parola "valore".

Si applica il concetto di valore a tutti i livelli perché ci rendiamo conto che lo scopo di lavorare per progetti è creare *business value* a lungo termine. Pertanto, tutte le metriche identificate per tutti i livelli devono concentrarsi su una qualche forma di misurazione del valore.



Figura 5 - Metriche tipiche del valore di leadership.

In futuro, possiamo aspettarci che la definizione di un progetto possa essere "una raccolta di *sustainable business value* programmata per la realizzazione". La definizione di successo per progetto diventerà "raggiungere il *business value* desiderato entro i vincoli concorrenti".

È qui che può essere utile l'impiego di un framework agile, come Scrum, perché Scrum si basa sul rilascio di *business value* in modo continuativo durante tutto il ciclo di vita del progetto, non solo alla fine. Attraverso l'esecuzione di *sprint* pianificati che durano meno di un mese, il team di sviluppo, lavorando sugli elementi presenti nel *product backlog*, ciascuno dei quali ha una priorità fissata dal *product owner* (che è il responsabile della massimizzazione del valore del prodotto), produce un incremento di prodotto potenzialmente rilasciabile ad ogni *sprint*.

Questo lavoro costituisce *business value* per l'organizzazione. Di conseguenza, lo *scrum team* (composto dallo *scrum master*, *product owner* e dai *developer*) ha una messa a fuoco sulla creazione di *business value* e finanziario simile al laser, che ha una messa a fuoco incrementale e di lungo termine.

Il valore potrebbe benissimo diventare la parola più importante nel vocabolario del project manager. Certamente si tratta di una parola e un concetto insiti in Agile e Scrum. Dopo tutto, ogni *sprint* viene eseguito per offrire valore e non solo per portare a termine il lavoro. Il valore è determinato dal *product owner*² in base agli elementi inseriti nel *product backlog*.

Il valore può apparire in molte forme e può essere misurato. In Scrum, appena ogni elemento del backlog è completato, il *product owner* e altri sono in grado di misurare, ad un certo livello di precisione, quale valore si è accumulato per l'organizzazione. Impiegando *burn-up* e grafici di

² NdT: il *product owner* agisce su indicazione del committente.

burn-down, lo scrum master, il product owner e il team di sviluppo possono verificare subito quanto valore è stato creato e quanto ancora ne resta da realizzare.

Ma ci sono anche altri esempi di misurazione del valore. Ad esempio, poiché il project management è diventato fondamentale per la consegna delle *business value*, le aziende stanno misurando gli elementi di *leadership value* dell'organizzazione come mostrato nella Fig. 5.

Un altro esempio, legato al valore della leadership, è il modo in cui l'organizzazione gestisce le proprie responsabilità sociali legate ai progetti, come la sostenibilità. Vengono visualizzati gli attributi di valore presenti nella Fig. 6. Le immagini 5 e 6 illustrano le fasi iniziali della strategia di gestione di progetto.

Il livello 4, che chiameremo PM 4.0, si concentra sulla misurazione del valore di beni immateriali, come brevetti e proprietà intellettuale. Per decenni, noi abbiamo evitato di valutare i beni intangibili semplicemente perché non sapevamo come misurarli. Oggi riteniamo di poter misurare qualsiasi cosa.

Per decenni, ci siamo anche posti domande sugli asset intangibili, in particolare quelli legati al project management, a cui era difficile rispondere:

- Le attività di gestione dei progetti aziendali sono tangibili, immateriali o entrambe?
- Possiamo definire beni immateriali la gestione dei progetti?
- Le attività immateriali di gestione del progetto possono essere espresse in termini finanziari e incidere sul bilancio aziendale?
- È possibile misurare le attività immateriali legate alla gestione del progetto?
- Hanno le attività immateriali valore aggiunto e possiamo stabilire delle metriche?
- Hanno un impatto sulle prestazioni dell'organizzazione in futuro?

Oggi possiamo misurare fattori immateriali e tangibili che incidono sulla prestazione del progetto.



Figura 6 - Metriche del valore della responsabilità sociale tipica.

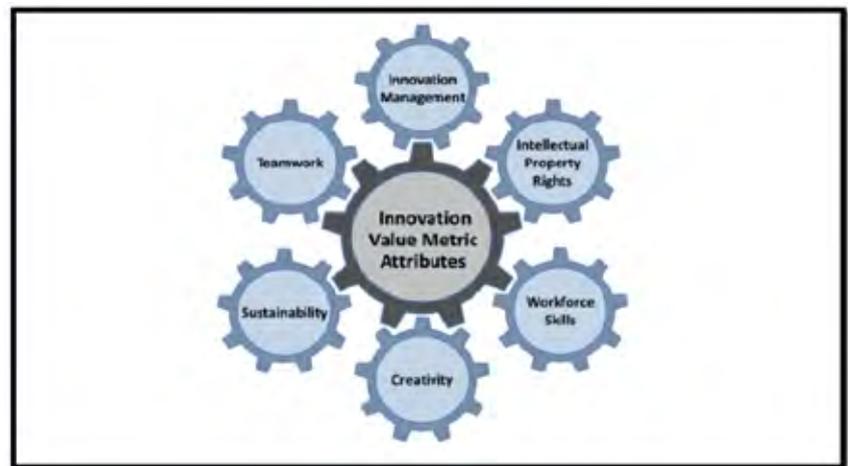


Figura 7 - Tipiche metriche del valore dell'innovazione.



Figura 8 - Tipiche metriche strategiche.

to. Benefici immateriali e valore sono visti oggi come attività immateriali e possono essere valutate dalla contabilità.

Un'attività immateriale è una attività non monetaria e senza sostanza fisica.

I beni intangibili possono essere

difficili da misurare, ma non lo sono in modo incommensurabile. Ad esempio, quali sono i vantaggi a lungo termine del possesso di brevetti?

Esistono molti tipi di asset intangibili in un'organizzazione. Sono spesso considerate attività im-

TRAINING TOPICS	STRATEGIC BENEFITS
PM 2.0 – PM 5.0	An understanding of what changes are appearing in the marketplace and how project managers will contribute to long-term sustainable competitiveness.
Project Management Metrics, KPIs and Dashboards	An understanding of how real-time dashboard reporting systems are replacing written reports to improve fact-based decision making.
Benefits Realization and Value Management	An understanding that we manage projects for the expected benefits and value rather than to just focus on budgets and schedules.
Best Practices in Project Management	To understand the process that companies go through to capture best practices and provide the information throughout the organization.
Innovation Project Management	An understanding of how innovation project management will differ from traditional project management practices, including business model innovation activities.

Figura 9 - Temi correlati alla formazione.

materiali legate alla gestione del progetto (e possono quindi essere misurate) le seguenti: *governance, leadership, commitment, lezioni apprese e buone pratiche, knowledge management, diritti di proprietà intellettuale, condizioni di lavoro, teamwork* e fiducia.

Gli asset intangibili non sono solo la *goodwill* (buona volontà) o la proprietà intellettuale. Includono anche l'ottimizzazione delle prestazioni umane. Comprendere e misurare il valore degli asset intangibili migliora le prestazioni. Oggi questi asset sono visti come misure di lungo termine dalla maggior parte delle organizzazioni che non si concentrano più solo sui risultati di breve termine. Le aziende ora riconoscono che gli asset intangibili hanno un impatto sui loro profitti a lungo termine, non hanno paura di ciò che le misure rileveranno, non sostengono più che manchino le capacità per misurare gli asset intangibili.

Oggi il project management viene applicato alle attività di innovazione e stiamo formando le persone che dovranno ricoprire il ruolo di *innovation project manager*. L'output di un progetto di innovazione potrebbe essere una proprietà intellettuale, piuttosto che prodotti o servizi, come mostrato nella Fig. 7.

Alcune persone ritengono che la valutazione degli asset intangibili possano avere maggiore impatto sulle performance di lungo termine rispetto agli asset tangibili.

Come affermato in precedenza, la gestione dei progetti è ora al centro di molti *business model*. Pertanto, i project manager stanno lavorando a stretto contatto, ad esempio, con marketing per comprendere il comportamento del consumatore. Questo è fondamentale per quei project manager che sono attivamente coinvolti nella gestione dei progetti di innovazione.

I project manager devono ora supportare il personale di marketing utilizzando le metriche mostrate nella Fig. 8 che sono rappresentative del PM5.0, la gestione strategica del progetto. Anche se noi tendiamo a etichettare queste metriche come metriche di marketing, in realtà hanno un impatto diretto sulla competitività strategica dell'organizzazione e sulla sostenibilità a lungo termine.

Sei preparato a essere un project manager della prossima generazione?

Le organizzazioni devono esaminare attentamente le aspettative che hanno sui loro project manager per il prossimo decennio e oltre, e su che tipo di formazione aggiuntiva sarà necessaria.

In questo articolo, ho appena scalfito la superficie di alcuni argomenti e fornito alcune ipotesi su come potrebbe essere il futuro. Ritengo che investire nella formazione in project management dovrebbe essere una necessità strategica se si ritiene che esista

un ROI (tangibile o intangibile) dovuto alla formazione.

Nei paragrafi precedenti ho presentato cinque importanti argomenti che ritengo dovrebbero essere obbligatori per preparare la prossima generazione di project manager: gli argomenti sono inseriti nella Fig. 9.

Ci sarebbero certamente più argomenti da trattare rispetto ai cinque menzionati nella Fig. 9. Alcuni argomenti sono specifici del settore ed altri possono essere legati alla specifica organizzazione. Ma in tutti i casi, con la crescita prevista nelle responsabilità dei project manager, dobbiamo ora iniziare a pensare come andranno formati.

Nota

Testo ripreso dall'articolo originale pubblicato per concessione dell'autore Harold Kerzner e di IIL© (International Institute for Learning, Inc.).

<https://www.iil.com/resources/future-of-project-management.asp>

Marchi registrati e acronimi

EVMS, Earned Value Measurement System
PMI, Project Management Institute, marchio del Project Management Institute
PMP, Project Management Professional, marchio del Project Management Institute
ROI, Return Of Investments

Harold Kerzner

(M.S., Ph.D., Engineering e M.B.A) è Senior Executive Director di IIL per Project Management. È un esperto riconosciuto a livello mondiale nella gestione di progetti e pianificazione strategica, autore di numerosi libri di testo di successo tra cui *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

J. LeRoy Ward

(PMP, PgMP, PfMP, CSM, CSPO) è Executive Vice President di IIL di Enterprise Solutions, un thought leader riconosciuto, consulente in project, program and portfolio management. Con oltre 39 anni di esperienza nel settore, i suoi approfondimenti e consigli sono ricercati da centinaia di aziende e agenzie governative di tutto il mondo.

Claudia Spagnuolo

(traduttrice)

Consulente e docente senior di project management, tradizionale ed agile, accreditata con APMG International, PeopleCert e con l'Istituto Italiano di Project Management. Speaker e autrice sui temi del project management, comunicazione e tecniche agili. Certificata PRINCE2, AgilePM, P3O, ISO27001, ISIPM e Facilitatrice Practitioner in UK grazie a cui conduce sessioni pratiche di workshop pratici orientati all'apprendimento veloce ed il long life learning.