



Pier Luigi Guida

STRATEXECUTION

Tradurre la strategia di un'azienda, o più in generale di una organizzazione o di un Paese intero, in risultati finali e tangibili resta un classico problema del management e dei governi. Inizialmente volevamo intitolare questo editoriale "dalla strategia all'esecuzione", in quanto tema di notevole interesse in questo periodo. Infatti i giornali, i media e le cronache ci stanno invadendo di piani nazionali sotto vario nome, per uscire dalla crisi del Covid e risolvere altri temi di indubbia importanza. Ma quel titolo era troppo banale e scontato. Allora abbiamo provato a trovare un neologismo che desse l'idea, e c'eravamo quasi riusciti... Si era pensato - credeteci sulla parola! - a StrateXecution, unione un po' cacofonica di strategy ed execution. Ma c'è sorta la preoccupazione che fosse già stato inventato da qualcuno, e ne abbiamo cercato quindi in Internet l'esistenza...; così come abbiamo fatto in redazione, prima di licenziare il presente numero della rivista, per lo strillo che figura in copertina e che richiama il tema dell'innovazione, che pure fa parte del tema in argomento. Purtroppo, come si diceva, il termine è già stato inventato da qualcun altro: il guru Antonio Nieto-Rodriguez (già ospite in passato della nostra Rivista), che abbiamo scoperto aver chiamato StrateXecution uno dei più seguiti blog di LinkedIn. Lo stesso autore ha peraltro dato alle stampe diversi testi in materia, che sostanzialmente sottolineano il ruolo che la gestione di portfolio deve avere quale strumento fondamentale del project management. Non a caso la gestione di portfolio insegna a stabilire priorità, concentrare le risorse solo sul numero di progetti che si è in grado di realizzare, predisporre business case e altre valutazioni, definire una roadmap e focalizzarsi sugli obiettivi. Nondimeno, fare buona strategia non basta per ottenere i risultati e i benefici attesi, così come un bravo stratega non è sufficiente da solo per vincere le battaglie sul campo. Dai piani strategici bisogna necessariamente passare ai progetti e quindi al project management, così come, una volta decisa la costruzione di un edificio o di un ponte, è necessario passare la mano a progettisti e muratori. In modo analogo, per realizzare i progetti, come tutti crediamo, servono best practice, metodologia, capacità, abilità, competenze (fra cui l'esperienza), e più in generale cultura di progetto, che di norma non si acquisisce in pochi mesi o pochi anni. Viceversa, le strategie di governi e aziende restano delle semplici raccolte di schede, dove ciascuna scheda potrebbe rappresentare sì un obiettivo strategico, ma restare un sogno senza decisioni o piani operativi che lo possano trasformare in realtà.

Il legame tra strategia e progetti è un tema che abbiamo imparato ad apprezzare in questi anni, da quando abbiamo la fortuna di incontrare qualche guru in materia. In particolare, in occasione del penultimo PMExpo, abbiamo incontrato il prof. Dalcher, che svolge ricerca sul tema, il quale pure ci ha confermato che il mondo e gli esperti di strategy management non comunicano come si dovrebbe con quelli di project management, verosimilmente ritenendo quest'ultimo argomento meno nobile, più operativo e volgare. Ma dal gap fra strategie e gestione di programmi e progetti nasce l'incapacità di essere pratici, le organizzazioni non si sviluppano, non cambiano, non si innovano, non colgono le opportunità e non si adeguano ai tempi. Essere strateghi, politici e top manager, è di vitale importanza per individuare i bisogni, le esigenze dei clienti, della società e di altri stakeholder, che richiedono imperiosamente risposta ai problemi del presente. Ma anche tradurre le strategie in progetti, e quindi realizzare questi ultimi, è per definizione necessario. Quando politici e top manager coprono il gap e comprendono questa banale realtà, siamo già al punto ideale di partenza per il project management. Inoltre è necessario comprendere che non si inventano dall'oggi al domani bravi sponsor e project manager (secondo le definizioni della UNI ISO 21500), ruoli che pure richiedono il necessario allenamento e le giuste competenze.

Nel settore pubblico, in particolare, oggetto di discussioni in questo periodo post(?)-Covid e di decisioni in tema di portfolio strategici europei, la riforma del codice degli appalti resta solo "uno" dei problemi. Nello stesso codice si parla infatti abbastanza diffusamente del RUP (responsabile unico del procedimento, alias project manager), ma riteniamo ancora troppo poco di stazione appaltante (sponsor), il tema della cui qualificazione (nel nostro gergo diremmo "maturità" di project management) sembra lasciato nel cassetto. Oltre al project manager servono pertanto buoni sponsor, ovvero i responsabili di più alto livello dei progetti, che sono i primi attori di valore aggiunto nella trasformazione delle strategie in programmi e progetti. In definitiva, tema di particolare interesse ci appare anche la Sponsor execution.