

# Strategia o fallimento: perché l'esecuzione dei progetti deve cambiare

Il motivo per cui le aziende investono nei progetti è per ottenere risultati di business, ma lo si dimentica troppo spesso.

**Andy Jordan**

CA Project & Portfolio Management

Sostanzialmente un'azienda si occupa solo di due aspetti: le operations e le modifiche apportate alle operations. Indipendentemente dal settore di appartenenza, o che sia privata o pubblica, di piccole o grandi dimensioni, c'è una spinta costante a proteggere e a migliorare gli aspetti operativi. Che si occupi di lanciare un nuovo prodotto o servizio, di ridurre i costi, proteggere l'infrastruttura dai guasti o prevenire la mancata compliance alle normative, le aree in cui un'azienda può intervenire per modificare anche solo in parte il modo in cui opera sono numerose. È qui che entrano in gioco i progetti, che rappresentano il veicolo con il quale attuare le modifiche organizzative; nessuna azienda può sopravvivere a lungo termine senza investire nei progetti in modo costante. L'investimento nei progetti è significativo e, sebbene non offra mai garanzie assolute, un'azienda deve fare tutto il possibile per assicurarsi che la maggior parte dei progetti intrapresi ottengano i risultati per i quali sono stati ideati, generando un ritorno sugli investimenti che giustifichi il tempo, l'impegno, il denaro e il rischio in essi investiti. Sistemáticamente, tuttavia, ciò non accade ed è così ormai da tempo.

In un contesto altamente competitivo e fondato sulla tecnologia, le aziende che non riescono a conseguire i risultati di business prefissi non soltanto perdono terreno rispetto ai concorrenti, ma mettono a repentaglio la loro stessa esistenza. Rispetto al passato, i clienti sono meno disposti a perdonare i guasti e ad attendere; queste elevate aspettative si hanno anche nel settore pubblico, dove i soggetti coinvolti non sono soltanto in maggior numero, ma i potenziali errori possono rivelarsi più visibili e più gravi le responsabilità. Questo white paper analizza le cause che portano così spesso al fallimento dei progetti e offre un approccio sostenibile per migliorare la performance in modo coerente.

## I progetti sbagliati non giungono mai a buon fine

Per capire come migliorare le performance dei progetti, è necessario partire dall'inizio del processo, quando le proposte di progetto vengono elaborate e approvate. Le risorse di cui ogni azienda dispone non sono infinite; il denaro e l'impegno da dedicare ai progetti sono limitati e una volta investiti non potranno essere recuperati. È pertanto fondamentale garantire che le decisioni su come e dove realizzare tali investimenti si basino sulla strategia aziendale. Un'azienda deve definire gli obiettivi che desidera raggiungere per il successivo periodo operativo e quindi focalizzare i propri investimenti in iniziative che ottimizzino la possibilità di conseguirli.

Un'efficace selezione degli investimenti ha origine da una combinazione di tre diversi elementi:

- Identificazione delle potenziali opportunità e delle sfide a cui far fronte per ottenere i risultati previsti.
- Elaborazione di previsioni realistiche sui costi (di progetto e continui) e sui vantaggi (importi, tempistiche e durata) di ogni iniziativa proposta.
- Processi decisionali che bilanciano performance e rischi per ottenere un portfolio sostenibile di progetti approvati.

Se uno qualsiasi di questi fattori è gestito in modo errato, l'azienda avrà difficoltà a ottenere i risultati; spesso accade esattamente questo. La maggior parte delle aziende ritiene di avere le competenze per identificare le opportunità e le sfide da affrontare, e dedica poco tempo a questo primo aspetto, ma ciò è sbagliato per una serie di ragioni. Innanzitutto, nella maggior parte dei casi non è possibile capire se sia stato identificato l'1% o il 99% delle potenziali opportunità; si sa semplicemente che ne esistono più di quelle che è possibile cogliere nel corso di un singolo anno, e quindi l'azienda interrompe la ricerca di nuovi progetti. Rimane così un potenziale inesplorato di dimensioni completamente sconosciute: i più grandi vantaggi potenziali possono perciò risultare ignorati prima dell'avvio di qualsiasi attività.

Un altro significativo problema legato all'identificazione delle opportunità è la focalizzazione sui sintomi invece che sulla causa. Numerose aziende individuano le attività da compiere a partire dalle operations esistenti, ad esempio, i ticket dell'help desk IT diventano piccoli progetti contenuti in ambito IT. Questi elementi non verranno mai elevati ai livelli strategici dell'azienda e quantità significative di tempo e denaro verranno investite affrontando i problemi mano a mano che emergono. Situazioni di questo genere esistono anche in altre aree di business. Sebbene parte di questo lavoro sia inevitabile, livelli più elevati di consapevolezza strategica possono consentire una visione complessiva più ampia delle sfide e l'elaborazione di soluzioni ai problemi di base (sistemi obsoleti, processi inefficienti e così via) invece che al singolo episodio di difficoltà.

In contrasto con la percezione di riuscire in genere a identificare le opportunità, molte aziende riconoscono gli ostacoli che incontrano nella pianificazione, ma non ritengono sia possibile fare qualcosa per risolvere la questione. I business case o le proposte vengono necessariamente elaborate con previsioni ad alto livello; è per questo che vengono definite stime previsionali. È raro però che tali stime vengano successivamente riviste e adeguate. Le stime sui costi vengono solitamente "bloccate" come il budget che il progetto deve rispettare, mentre quelle relative ai vantaggi sono di frequente totalmente ignorate. Spesso non si tiene conto dei costi post-progetto, ovvero dell'impegno necessario, in termini di finanze e risorse, per supportare il risultato del progetto dopo la delivery; le proiezioni dei vantaggi si limitano in genere ai primi tre anni. L'elaborazione di previsioni sui vantaggi che si estendono oltre questa stima temporale può essere difficile, soprattutto per i progetti che generano vantaggi poco misurabili, ma ciò deve essere riconosciuto in anticipo e considerato quando si decide se approvare o meno il progetto. C'è anche poca coerenza nel modo in cui le stime vengono elaborate da un progetto a quello successivo, e ciò si traduce in business case che appaiono spesso più simili a discorsi di vendita per i progetti preferiti da ciascun reparto piuttosto che a valutazioni oggettive delle iniziative che offrono i migliori risultati rispetto agli obiettivi prefissi.

Un ultimo aspetto che può causare la scelta dei progetti sbagliati è lo stesso processo decisionale. Partendo dal presupposto che i business case siano elaborati solo per sondare le preferenze dei responsabili dei reparti, il processo di selezione delle iniziative aziendali è spesso poco più che l'espressione di un voto da parte del senior management. Ciò si traduce spesso nella scelta dei progetti più apprezzati, che non sono necessariamente quelli più adeguati. Se esiste un'analisi dei progetti preferiti, questa è spesso poco più di una valutazione della disponibilità delle risorse da assegnare ai progetti e dell'eventuale necessità di aggiungerne altre.

Quando questi elementi si combinano, non deve sorprendere che le aziende registrino performance non coerenti con i propri obiettivi. In molti casi diventa impossibile ottenere risultati anche con la perfetta esecuzione del portfolio approvato.

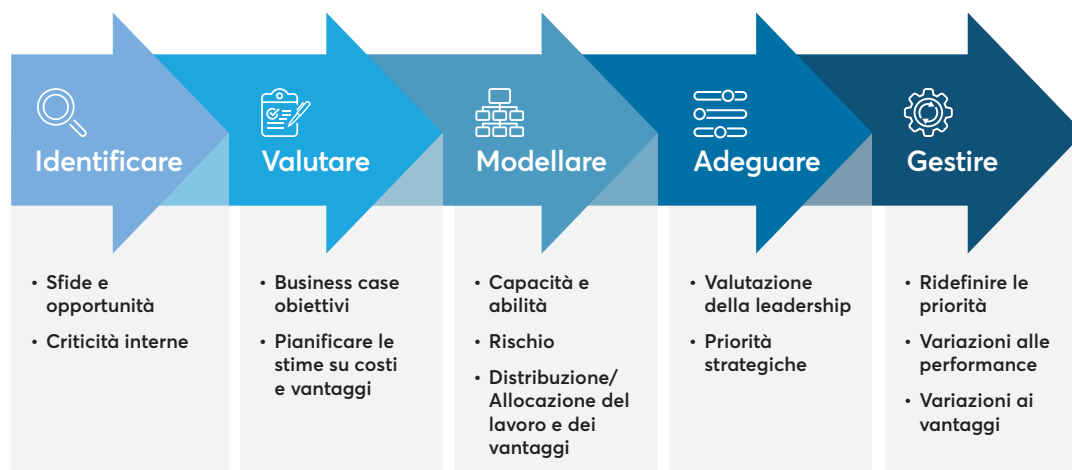
Per aumentare le possibilità di successo le aziende devono adottare l'approccio strategico indicato di seguito:

1. **Identificare tutte le opportunità e le sfide a cui l'azienda deve far fronte.** A tal fine, occorre consultare l'avanguardia di ogni area di business non per comprendere ciò che sta o meno succedendo, ma per comprendere il perché. Solo a questo punto sarà possibile identificare i migliori candidati a progetto, che potranno quindi essere consolidati e ordinati per priorità in base al contributo, alla fattibilità e all'allineamento che offrono.
2. **Elaborare business case oggettivi per i migliori potenziali candidati.** Scopo dei business case è consentire il confronto realistico delle proposte, per garantire che nell'elenco per la selezione finale siano incluse le iniziative migliori.
3. **Eseguire una modellazione completa del portfolio.** Raramente i progetti che promettono il miglior ROI come iniziative autonome rappresentano la migliore combinazione di progetti per costituire il portfolio approvato. Il mix ottimale si ha in genere con un compromesso tra contributo a obiettivi differenti, distribuzione del lavoro tra aree di business, vantaggi a breve e lungo termine, capacità e abilità di delivery, esposizione al rischio, capacità di gestire tale rischio e così via. Il portfolio più adatto potrà essere definito solo quando tutti questi fattori siano stati identificati e valutati.
4. **Includere criteri soggettivi nelle approvazioni finali.** Il senior management detiene la propria posizione grazie alle proprie competenze ed esperienze, ma deve applicare questi fattori per garantire che almeno una parte del portfolio venga investito in progetti che vanno oltre i criteri oggettivi e che offrono la possibilità di sviluppare soluzioni innovative capaci di offrire vantaggi che non si limitano ai singoli business case.
5. **Gestire il portfolio come un'entità vivente.** A prescindere dalla perfezione con cui è stato pianificato il portfolio di investimenti, le iniziative approvate non sono altro che quelle giuste in quel preciso momento. Nel corso del periodo di delivery, le priorità dell'azienda si evolveranno, i costi e i vantaggi correnti varieranno rispetto al piano originale e un numero imprevedibile di altri fattori potrà ostacolare o avere impatto sulla capacità di portare a termine il progetto. È necessario gestire i progetti ancora in attesa di iniziare come un elenco attivo, le cui priorità vengono costantemente ridefinite; va inoltre continuamente rivalutata la capacità di delivery delle iniziative in corso.

Questo quinto punto ci accompagna al successivo punto da considerare per una gestione dei progetti strategici, ovvero la fase esecutiva.

FIGURA 1.

Le cinque fasi del processo per la selezione dei progetti strategici



## "Cosa" è molto meno importante di "perché"

Uno dei principali problemi relativi ai progetti è che tendono a incentrarsi su ciò che devono offrire. Il triplice vincolo tradizionale costituito da budget, tempistica e finalità è un esempio paradigmatico. I progetti vengono considerati proficui se soddisfano tutti i requisiti definiti entro i tempi prefissati e nel rispetto dell'impegno e dei limiti finanziari stabiliti al principio. Continua a essere questo il focus principale della tipologia di progetti fin qui considerati, che curano i sintomi identificati dall'IT e da altre aree di business, senza tenere conto del fatto che queste sono misure non accurate e fuorvianti. All'inizio del presente documento abbiamo affermato che i progetti vengono realizzati per migliorare uno o più aspetti delle operations: è in questo modo che dovrebbero essere gestiti. L'azienda non trae beneficio da un progetto consegnato secondo i tempi, la finalità e il budget previsti ma che non contribuisce agli obiettivi prefissati; è invece riuscito sotto ogni punto di vista un progetto che non pesa sulla funzionalità, ha tempi di realizzazione e costi superiori al previsto, ma consente comunque all'azienda di raggiungere i propri obiettivi.

La metodologia Agile ha iniziato ad avvicinare le aziende a questo percorso, allontanandole dall'attenzione esclusiva ai vincoli. Molte iniziative Agile sono tuttavia ancora incentrate sul "cosa" invece che sul "perché". Tali iniziative mirano a erogare un insieme di funzioni e funzionalità che si allineano alle aspettative del cliente invece che quelle che ottimizzano l'abilità di raggiungere gli obiettivi di business. Il cliente o il proprio rappresentante devono assumersi parte della responsabilità in tal senso, che abbia adottato il modello di esecuzione agile o quello a cascata, ma è il team di progetto la forza trainante dietro l'iniziativa, che deve garantire attenzione costante all'ottimizzazione dell'abilità di raggiungere gli obiettivi di business a lungo termine.

Ciò può anche implicare cambiamenti significativi del progetto durante l'esecuzione, e variazioni in termini di tempistica, costi e specifici deliverable, se ciò consente di proteggere il contributo dell'iniziativa agli obiettivi dell'azienda. Può anche significare la cancellazione del progetto e la diversa allocazione delle risorse qualora il raggiungimento di tali obiettivi (soddisfare il "perché" che rappresenta la ragione dell'approvazione del progetto) non sia più possibile. Queste decisioni possono essere prese solo durante la fase di esecuzione e richiedono una visione strategica della delivery del progetto. I responsabili di progetto devono comprendere non solo ciò che stanno realizzando, ma come quanto realizzato sia di supporto agli obiettivi dell'azienda, operando per ottenere i risultati di business.

Affinché ciò avvenga, le aziende devono investire in un'infrastruttura PMO capace di creare la giusta connessione tra leadership, strategia e team di progetto. I responsabili di progetto devono potersi affidare all'infrastruttura, che li guida durante l'evoluzione degli obiettivi e li supporta nelle decisioni, per ottimizzare l'allineamento agli obiettivi stessi. Questo tipo di infrastruttura esecutiva strategica può avere successo solo con il supporto della leadership aziendale, che deve riconoscere che i singoli progetti vanno gestiti come elementi di un portfolio secondario, operando insieme come parte di un ecosistema di progetto integrato che raggiunge gli obiettivi dell'azienda collettivamente e consente l'avanzamento della capacità di business, la ragione prioritaria che ha motivato l'investimento iniziale nel progetto. Incentrarsi sulla delivery dei progetti in funzione dei risultati di business è fondamentale, ma non sufficiente. Ciò ci porta all'elemento finale della gestione dei progetti strategici.

## Responsabilità della delivery dei risultati

Abbiamo prima affermato che i vantaggi previsti nei business case vengono spesso ignorati una volta approvato il progetto. Inevitabilmente tali stime saranno ad alto livello e in molti casi non sarà possibile misurare in modo specifico i risultati ottenuti. Malgrado sia perfettamente ragionevole, ciò non elimina l'esigenza di garantire che tali risultati vengano ottenuti. Se un vantaggio è difficile da misurare, ciò deve essere esplicitato nel business case; qualsiasi previsione di vantaggio ottenibile deve essere riesaminata durante e dopo il completamento del progetto, apportando le necessarie modifiche. Una volta completato il progetto e consegnati i deliverable al cliente, la responsabilità dell'ottenimento dei vantaggi deve rimanere.

Tutto il lavoro descritto finora andrebbe sprecato se le soluzioni consegnate ai clienti (prodotti, servizi, sistemi, avanzamenti dei processi) non vengono poi utilizzate per ottenere i miglioramenti di business richiesti. Se gestisce ciò che può misurare, come afferma il tradizionale adagio, la leadership aziendale dovrà ritenere responsabili i titolari dei deliverable per il raggiungimento dei vantaggi previsti dal business case. È inaccettabile dichiarare che l'insieme delle nuove funzioni di un prodotto esistente potrà generare un milione di dollari in profitti netti e poi affermare dopo la delivery che è impossibile attribuire in modo specifico il profitto ottenuto a tali funzioni. Per dirla in modo semplice, se è impossibile dopo la delivery, era impossibile anche prima dell'approvazione del progetto.

La gestione dei progetti strategici deve consentire una misurazione efficace ed efficiente delle performance e una registrazione dettagliata delle singole funzioni, così da identificare se i vantaggi finanziari erogati rappresentano o meno un utilizzo ottimale delle risorse. Una volta approvato il progetto, l'aumento dichiarato di profitto deve essere invece integrato nella baseline di profitto del prodotto: l'ammontare del profitto del prossimo anno viene incrementato del milione di dollari dichiarato prima che vengano aggiunte altre aspettative di miglioramento incrementali. Lo stesso discorso è valido per i risparmi sui costi e il miglioramento dell'efficienza.

L'assunzione della responsabilità implica ripercussioni se gli obiettivi non sono raggiunti e la leadership deve creare e gestire un ambiente in cui questo approccio funziona. Se è l'azienda nel suo complesso a non raggiungere i propri obiettivi, ne risentirà il valore o il prezzo dei titoli, la responsabilità graverà sui leader e verranno apportate le necessarie modifiche. La leadership può guidare il successo solo se i titolari dei singoli risultati del progetto promuovono la riuscita del proprio sottoinsieme di responsabilità; in molte aziende tuttavia ciò non accade con la frequenza auspicabile.

## Conclusioni

La finalità primaria dell'esistenza di un'azienda è il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel settore privato, definisce il modo in cui si misura il successo; nel settore pubblico ottimizza la capacità di offrire valore per il denaro versato dai cittadini serviti dall'entità; nel no-profit, garantisce che le cause sostenute traggano il massimo vantaggio. Mentre le aree operative di un business possono erogare miglioramenti graduali ed evolutivi, passi in avanti significativi nel raggiungimento degli obiettivi possono essere ottenuti solo da una più o meno ampia ridefinizione delle operations, il che si traduce nel completamento dei progetti giusti al momento giusto, assicurando che questi ottengano i risultati previsti. Ciò avviene in modo sistematico solo se l'esecuzione del progetto è considerata per ciò che è: una disciplina strategica incentrata sui risultati di business.

Tutte le aziende sono capaci di erogare progetti su basi individuale, e di ottenere performance coerenti rispetto ai vincoli dei progetti. Ciò che manca è il filo strategico che unisce l'insieme dei progetti in un sistema coeso e interconnesso di iniziative focalizzate sull'avanzamento del business nel suo complesso. Se desiderano cambiare in questo senso, alle aziende serve più un atteggiamento mentale che meccanico; esse devono:

- Creare una struttura portante per la gestione dei progetti strategici che metta in connessione la pianificazione con la gestione della delivery e dei vantaggi. Questa struttura deve collegare la leadership a livello di azienda e di reparto, l'infrastruttura PMO, i team di progetto e i titolari dei risultati del progetto.
- Consolidare il processo decisionale di approvazione del progetto a livello aziendale, assicurando che il focus sia sempre sulla root cause e non sui sintomi e che le soluzioni siano strategiche e non tattiche. Oltre ai progetti strategici, saranno sempre necessarie iniziative a livello di reparto, ma queste dovrebbero essere finanziate solo dopo aver investito sugli obiettivi principali dell'azienda. Consentire che il lavoro venga

definito innanzitutto a livello di singolo reparto è un esempio di circolo vizioso che non porterà mai a risultati consolidati e coerenti.

- Gestire attivamente sia obiettivi che investimenti sui progetti per garantire che l'attenzione sia sempre sul raggiungimento delle esigenze di business correnti, non sugli obiettivi che l'azienda aveva tre trimestri prima. Questa è un'ulteriore ragione per la quale i progetti promossi dai reparti al posto dei progetti strategici siano fundamentalmente non accettabili: ai reparti manca infatti la prospettiva ad ampio raggio che è invece imprescindibile.
- Gestire ogni elemento della delivery di progetto, dalla nascita dell'idea al conseguimento dei vantaggi, con un focus puntuale sulle motivazioni da cui ha origine il progetto e riconoscendo in modo consapevole che i deliverable di progetto sono meri vettori per l'ottenimento dei risultati.

Adottare queste modifiche può apparire complesso ma è invece semplice, oltre a rappresentare tutto ciò di cui ha bisogno un'azienda: un ulteriore passo avanti per migliorare le performance a fronte degli obiettivi prefissati. Può senz'altro essere uno dei propositi per il nuovo anno.

## L'autore

Andy Jordan è presidente di Roffensian Consulting Inc., un'azienda che si occupa di consulenze e pone particolare enfasi su trasformazione aziendale, gestione del portfolio e PMO. Andy ha un'esperienza comprovata nella gestione di progetti, programmi e portfolio business-critical, in Europa e in Nord America, in numerosi settori quali investment banking, sviluppo software, call center, telecomunicazioni e formazione aziendale.

Per ulteriori informazioni sui vantaggi di CA Project & Portfolio Management per la gestione finanziaria, visita il sito [ca.com/PPM](http://ca.com/PPM)

Entra in contatto con CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) offre soluzioni di gestione IT che aiutano i clienti a gestire e proteggere ambienti IT complessi, per supportare servizi di business agile. Le aziende utilizzano il software e le soluzioni SaaS di CA Technologies per accelerare l'innovazione, trasformare l'infrastruttura e proteggere dati e identità, dal data center al cloud. L'impegno di CA Technologies è orientato a garantire che i clienti, attraverso l'impiego della sua tecnologia, ottengano i risultati attesi e il business value previsto. Per ulteriori informazioni sui programmi a supporto dei nostri clienti, visita il sito [www.ca.com/it/why-ca/customer-success.html](http://www.ca.com/it/why-ca/customer-success.html). Per ulteriori informazioni su CA Technologies visitare il sito [ca.com/it](http://ca.com/it).



Copyright © 2017 CA Technologies. Tutti i diritti riservati. Tutti i marchi, i nomi commerciali, i marchi di servizio e i logo citati nel presente documento sono di proprietà delle rispettive società. Il presente documento ha esclusivamente scopo informativo. Nella misura consentita dalle leggi applicabili, CA rende disponibile questo documento "così com'è" senza garanzie di alcun tipo, incluse, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, le garanzie implicite di commerciabilità, idoneità a un determinato scopo e non violazione di diritti altrui. In nessun caso CA potrà essere ritenuta responsabile per perdite o danni, diretti o indiretti, derivanti dall'utilizzo del presente documento, compresi, in via esemplificativa, perdite di profitto, interruzioni di attività, perdita di dati o benefici, anche nel caso in cui CA venga espressamente informata di tali danni.