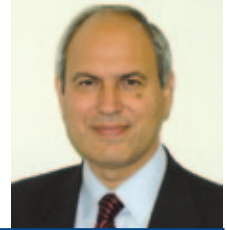


Pier Luigi Guida



IL VALORE DEL PROGETTO

Nella cultura tradizionale del project management siamo stati indottrinati sul fatto che il successo di un progetto si misura dal come si è bravi a rispettare il fatidico triangolo, ai cui vertici si trovano "Tempi (T), Costi (C), e Qualità (Q)", con alcune variazioni sul tema...; ad esempio Ambito al posto di Q, Q al centro del triangolo o viceversa, e simili. Né mancano alcuni esercizi a quiz in cui, distinguendo il successo di progetto da quello del prodotto realizzato, si ritiene che vi può essere successo del "progetto", ma non di prodotto, e viceversa. Questi esempi didattici lasciano naturalmente il tempo che trovano, anche se cominciano a non avere più senso anche in tali approcci elementari alla disciplina. Chi avrebbe ancora il coraggio di dire che un progetto, costato due volte il budget e durato tre volte il tempo inizialmente previsti, ma avendo alla fine salvato o reso leader di mercato l'azienda che lo abbia, temerariamente e tenacemente portato termine, sia stato un... insuccesso?!

Il valore e i benefici finali del progetto sembrano essere divenuti, negli scritti e nelle conferenze dei guru di project management, molto più importanti che in passato nel definire il sibillino successo di un progetto, aprendo ben altre problematiche. Per esempio, quando si debba stabilire il momento della verifica e della valutazione, quando "chiudere" un progetto in crisi e apparentemente destinato al fallimento, e simili.

Così come riteniamo che l'avvio di un progetto non possa ridursi ad una meccanicistica valutazione costi/benefici, nel senso che ci possono essere valori "nascosti" di un progetto non facilmente individuabili, così la continuazione di un progetto in crisi deve essere attentamente valutata prima di staccarne definitivamente la spina. Talvolta si tagliano progetti per la semplice ragione che cambia, ovvero cessa di esistere la figura di uno sponsor, oppure per ragioni tipicamente emotive, senza una razionale processo di decisioni, o per ragioni politiche di dinamiche organizzative, e simili. Talvolta, è senz'altro bene o salutare cancellare un progetto, perché lo si vuole rifondare con altre premesse, sostituzione di persone, ritaratura degli obiettivi, e simili. Altre volte un progetto viene cancellato per essere riavviato poco dopo, con notevole aggravio dei costi di ricostituzione delle conoscenze e delle competenze necessarie. Altre volte ancora, in simili decisioni si sottovalutano i valori che si perdono, le opportunità future, un approccio razionale al rischio o soluzioni alternative di natura più flessibile, quali ridurre o riconvertire lo scopo. Infine c'è il caso i progetti chiusi perché il project manager cambia azienda, lo sponsor cambia idea, o simili.

I testi di project management concordano che chiudere un progetto può essere molto spesso doloroso e difficile, e questa stessa "chiusura" può risultare un successo nell'ottica dei benefici derivanti dall'impiego delle risorse in azioni alternative. Ma una tale sforbiciata potrebbe trascurare i benefici e i valori perduti di ricostituzione del capitale, spesso intangibile e necessario per nuove iniziative progettuali.

In alcuni casi si cancella un progetto, anche se portarlo a termine continua ad essere l'alternativa migliore. In altri casi bisogna rifuggire dalle insidie dei cosiddetti "sunk cost", le perdite che comunque si avrebbero e non sarebbero altrimenti ricompensate; a patto che non costituiscano investimento futuro in termini di conoscenze patrimonializzate nell'azienda: finora abbiamo speso 100, chiudiamo il progetto perché vi dobbiamo spendere ancora 10 e ne guadagneremo solo 20. In simili casi, sempre più frequenti in un'era di cambiamenti tecnologici, si dovrebbe capitalizzare il progetto in termini di lezioni apprese e chiuderlo ordinatamente, in modo da "salvare il salvabile". Ma molti non lo fanno, sperando così di chiudere prima con il passato e nascondere gli insuccessi, rispettando solo a metà le "best practice" dei citati manuali. Come in tutte le cose, ci possono essere cancellazioni di progetti giuste e sbagliate. Errori di decisione, nel primo come nel secondo caso, possono avvenire alla stessa stregua delle decisioni di avvio di progetti, allo stesso modo giusti o sbagliati, come si riveleranno in futuro. In entrambi i processi decisionali esiste il rischio che tali decisioni non siano sempre allineate con le strategie d'impresa, o con gli investimenti che è necessario sostenere per assicurarne il futuro. Come i progetti di innovazione e di ricerca e sviluppo, i cui ritorni sono spesso difficili da monetizzare nel breve periodo. Pochi ricordano che il progetto del primo computer della Apple fu un fallimento, ricco di "lessons learned" che ne costituirono la base dei successi futuri. Chiudere o cancellare bene un progetto può essere esso stesso un progetto o una fase molto importante del medesimo, che può essere occasione per rifondarlo, riservare speranze e creare nuovi valori per il futuro.

Un caro saluto a tutti!