



Marco Sampietro

I CASI DI STUDIO ITALIANI SUL LIBRO "GUIDARE E GESTIRE L'INNOVAZIONE"

Nell'ambito dell'attività di traduzione e localizzazione per il mercato italiano dell'ultimo libro di Russell D. Archibald e di Shane C. Archibald *"Guidare e Gestire l'innovazione: Cosa ogni manager deve sapere di project, program e portfolio management"*, (FrancoAngeli, 2014), che ho avuto il piacere di curare, sono stati inseriti tre casi studio tutti inerenti organizzazioni italiane. L'aggiunta dei casi nasce da tre considerazioni:

1. dall'esigua numerosità di casi di successo di matrice italiana;
2. dalla complementarità con i contenuti del libro;
3. dalla constatazione che spesso i casi presenti in letteratura afferiscono ad aziende o organizzazioni pubbliche straniere (spesso statunitensi) di dimensioni e con problematiche non comparabili con le realtà italiane che quindi generano un certo scetticismo sulla reale applicazione di logiche di project management nel nostro contesto.

Attraverso i casi proposti si è voluto da un lato mostrare come il project management possa essere introdotto e utilizzato nelle organizzazioni italiane e dall'altro sottolineare il ruolo che il management ha (o dovrebbe avere) nella corretta gestione dei progetti. I casi afferiscono a tre organizzazioni molto differenti tra loro:

- *NCR Italia*, filiale italiana di NCR Corporation che, circa 130 anni fa, inventò il registratore di cassa. NCR opera principalmente nel settore Retail ma anche nelle seguenti industry: Financial, Hospitality, Public Sector, Telecom & Technology, Travel. NCR Italia ha sede in provincia di Milano e può essere definita come un'organizzazione privata prevalentemente Project Driven, in quanto i progetti rappresentano la fonte primaria dei ricavi e sono svolti tipicamente per clienti esterni e regolamentati da contratti scritti;
- *Ministero dell'Economia e delle Fi-*

nanze, con focalizzazione sulla Direzione Centrale dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione (DC-SII) nell'ambito del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi, e più nel dettaglio su un programma strategico (NoiPA). In questo caso siamo dinanzi a una Direzione Centrale che può essere considerata un mix tra un'organizzazione Project-Dependent e Project-Driven in quanto nei servizi informatici la numerosità dei progetti è molto elevata e la loro importanza molto rilevante;

- *Randazzo*, azienda operante nel settore dell'ottica attraverso le due insegne Optissimo e Corner Optique. Randazzo è un'azienda familiare con sede a Palermo, sicuramente Project-Dependent in quanto i ricavi derivano dalla vendita di prodotti di ottica e quindi dove la dimensione dei processi è preponderante rispetto a quella dei progetti.

Come si può notare, i casi sono perfettamente complementari tra loro in quanto afferiscono a organizzazioni in settori diversi, con sedi in zone dell'Italia differenti, con intensità della componente progetti differente, con strutture proprietarie completamente diverse. I casi differiscono anche dell'oggetto di analisi, infatti:

- *NCR Italia* presenta il sistema organizzativo di gestione dei progetti adottato in azienda con particolare riferimento alla coerenza rispetto alla complessità ambientale (ambiente di business) in cui opera e al ruolo del top management nella conduzione dei progetti;
- il Ministero delle Economia e delle Finanze si focalizza invece sulla spiegazione di come è stato impostato e gestito uno specifico programma di elevate dimensioni (NoiPA) che ha l'obiettivo di estendere il Sistema Informativo di gestione delle retribuzioni a nuovi Enti con un potenziale bacino di ulteriori 1.750.000 amministra-

ti e, contestualmente, di integrarlo con il Sistema di gestione delle presenze/assenze e di aggiornarlo tecnologicamente;

- Randazzo spiega le ragioni alla base della necessità di introdurre il project management, con particolare riferimento alla filosofia manageriale sottostante, in un'azienda prevalentemente di processo. Il caso Randazzo affronta anche le modalità di introduzione e di presidio di tale disciplina.

Cosa hanno in comune casi così diversi e quali sono gli insegnamenti che possiamo trarre?

Il primo aspetto è che nessun caso si focalizza sulla gestione di singoli progetti. Il "respiro" è più strategico, infatti, si analizzano la gestione di programmi e cosa vuol dire essere orientati ai progetti dal punto di vista dell'intera organizzazione.

Il secondo aspetto è che tutti i casi sottolineano l'importanza del coinvolgimento del management nella gestione dei progetti. Ahinoi, molte organizzazioni ancora pensano che basti un corso di project management per migliorare le performance dei progetti. La realtà è che la buona gestione dei progetti (e programmi e portafogli) richiede un attivo contributo del management e anche la modifica degli assetti organizzativi. Il terzo e ultimo aspetto è che, sebbene non rappresenti il fattore di successo più importante, la buona gestione dei progetti, dei programmi e dei portafogli nelle organizzazioni richiede un approccio strutturato ma che comunque garantisca la flessibilità necessaria per adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento.

Marco Sampietro

È docente di Project Management presso la SDA Bocconi School of Management, l'Università Bocconi, il MISB (Mumbai International School of Business, India) e il Milano Fashion Institute. È stato speaker a numerosi eventi internazionali in ambito Project Management promossi da aziende e associazioni (NASA, PMI, IPMA, GPM, AICE). È consulente di direzione per l'introduzione e l'evoluzione del project management nelle organizzazioni. Email: marco.sampietro@sdbocconi.it