



Harold Kerzner

Khaled A. Hamdy

## COME DEFINIRE IL SUCCESSO DI UN PROGETTO

*Il mondo del project management sta cambiando e le aziende (private o pubbliche) devono pianificare come affrontare questo cambiamento cruciale per l'impatto che ha nella realizzazione dei benefici e nel valore di business generato; si tratta di applicare concetti, tecniche e strumenti propri della innovazione di progetto e di processo per migliorare la performance dei propri progetti.*

(traduzione e adattamento di Federico Minelle)

### Introduzione

I project manager ritengono di essere pagati per gestire e produrre risultati (*deliverable*). Il concetto è giusto e non cambierà, ma cambia il modo di misurare il successo dei risultati del progetto. Il solo fatto di aver realizzato un prodotto (o servizio) non vuol dire che sia quello giusto: potrebbe non essere utilizzato né acquistato. Potrebbe essere stato realizzato sulla base di ipotesi errate, che non portano valore agli stakeholder: si può considerare di successo un tale progetto, pur se ha mantenuto i tempi-costi-prestazioni/ambito attesi? La definizione di successo può richiedere l'impiego di svariate metriche. In questo articolo cercheremo di definire il successo dei progetti di innovazione, che rappresentano una tipologia di progetti per i quali è particolarmente difficile misurare il vero successo.

### Definizione di successo: i primi anni

Non considerando la storia delle piramidi e dell'antichità in generale, si può partire dagli anni '60 del secolo scorso, quando fu introdotto il metodo dell'EVMS (*Earned Value Management System*) da parte del DOD (*De-*

*partment of Defense*) statunitense, con l'obiettivo di uniformare i rendiconti sull'avanzamento dei progetti. In tal modo si resero più agevoli e controllabili le misure sui diversi progetti, generalmente commissionati a contraenti esterni. Invece, le imprese (spesso gli stessi contraenti) utilizzarono il metodo come strumento per prevedere il successo dei progetti. In particolare, poiché le metriche principali erano tempi e costi, ci si focalizzò su queste, perché ragionevolmente semplici da misurare, anche se era ben chiaro che ci fossero ulteriori metriche, ma più difficili da rilevare e sulle quali non c'era un generale consenso. Questo era comunque coerente con il modello del "triplo vincolo" (tempi-costi-prestazioni/ambito), particolarmente popolare e di facile comprensione, anche se sulla misurazione delle prestazioni o ambito non tutto era chiaro.

D'altra parte, finché il DOD continuò a accettare aumenti di costi e tempi, i realizzatori di progetti finirono a focalizzarsi sul miglioramento delle prestazioni, anche oltre alle aspettative iniziali. Il messaggio dominante era: "quel che conta è l'accettazione del risultato da parte degli utilizzatori".

### Definizione di successo: il nostro secolo

Con l'ampliamento del campo di applicazione del project management ai più diversi settori di attività, sia nelle amministrazioni pubbliche che nelle imprese private, ci si è resi conto che il successo non può essere definito solo dal raggiungimento del traguardo fissato dal punto "costi-tempi-prestazioni/ambito" prestabilito, ma è considerato accettabile mantenersi anche in un suo "intorno" ragionevole. Infatti, la frequente indeterminazione dei requisiti ed il fatto che un progetto è sempre qualcosa di nuovo hanno ragionevolmente fatto assumere che, per considerare il progetto un successo, sia sufficiente mantenersi abbastanza vicini al "target", secondo opportuni margini di tolleranza. Per esempio, criteri di successo possono essere:

- scostamento costi entro 10% è considerato un successo;
- scostamento tempi entro 15% è accettabile;
- mantenimento del 95% dei requisiti nell'ambito atteso è accettabile, ipotizzando che il restante 5% venga attuato in un eventuale progetto di *follow-up*;

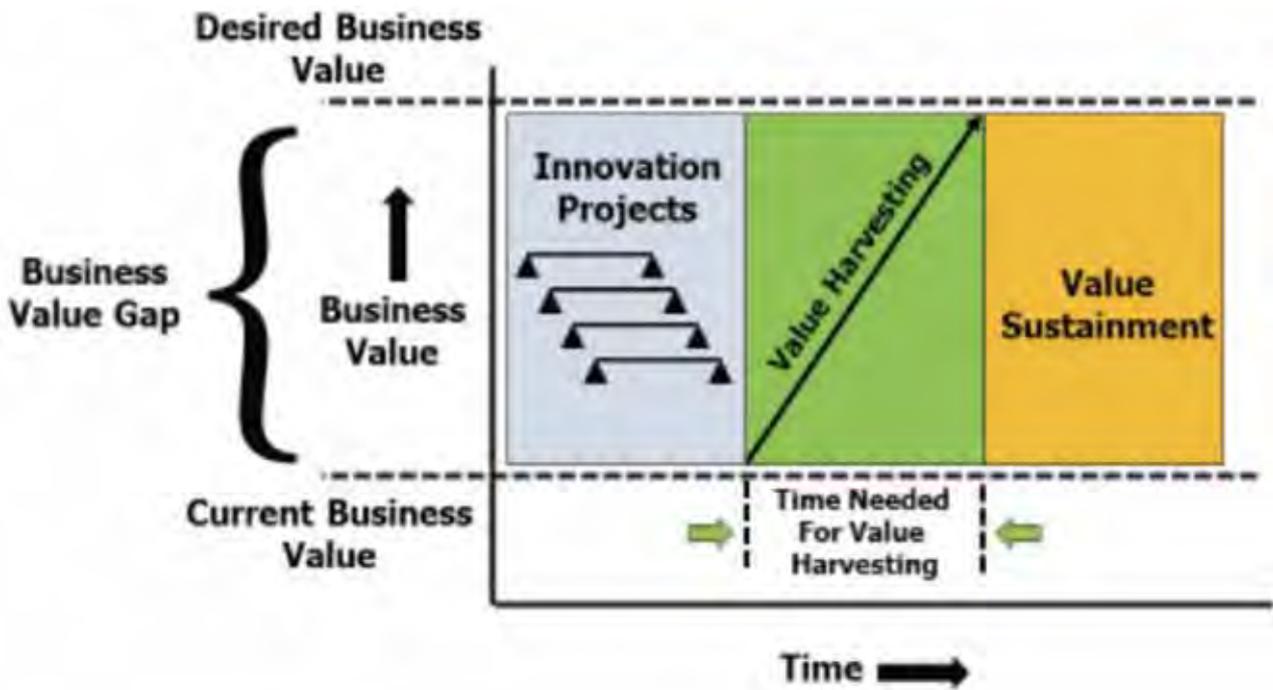


Figura 1 - Value Extraction (Ottenimento del valore di business)<sup>1</sup>.

- è chiaro che le metriche di successo dovrebbero essere altre, ma non sono altrettanto chiare quali siano e come misurarle. Ragionando anche sulla base di alcune importanti ricerche [1, 2], si è capito che opportuni CSF (*Critical Success Factors*) possono aiutare a capire se un progetto (o un'impresa) sia orientata al successo. Tali CSF non rappresentano il successo, bensì solo le condizioni abilitanti. Il successo è invece individuabile attraverso adeguati KPI (*Key Performance Indicators*) in grado di misurare la capacità del progetto di raggiungere i suoi obiettivi.

Tuttavia, pur con l'utilizzo di CSF e KPI, stabilire il grado di successo di un progetto non è facile, in quanto ci sono vari livelli di successo:

1. successo completo - il valore di business è raggiunto del tutto, rispettando tutti i vin-

- coli prefissati (costi-tempi-prestazioni/ambito);
- 2. successo parziale - il valore di business è raggiunto tutto o in parte, ma senza rispettare tutti i vincoli prefissati;
- 3. insuccesso parziale - l'unico valore di business raggiunto è la conoscenza acquisita, utilizzabile in altri progetti;
- 4. insuccesso totale - non si raggiunge alcun valore di business e il progetto potrebbe essere stato cancellato o il suo risultato non ha garantito le prestazioni corrette.

**Il presente: comprendere il successo nell'innovazione**

La vera definizione di successo si basa sulla creazione di un risultato in grado di generare un valore di *business* duraturo per l'impresa (per il committente), realizzandolo entro i vincoli posti. Spesso il successo si raggiunge grazie ad un progetto d'innovazione, ma selezionare quelli giusti è particolarmente critico. L'effettivo successo di un progetto dovrebbe essere misurato

dal suo contributo alla crescita del valore di business, anche se questo non è misurabile al momento del completamento del progetto. Al termine di un progetto d'innovazione si ha un risultato (*output*), costituito da prodotto/servizio (*deliverable*) che genera un effetto (*outcome*) percepito. Per averne conferma, è necessario del tempo. Altri, e non il gruppo di progetto, potrebbero raccogliergli i benefici, dopo il periodo di transizione necessario. Ad esempio, se si fosse creato un ottimo prodotto ma altri funzioni aziendali (come il marketing o la funzione commerciale) ne gestissero la vendita, quando si realizzerebbe il successo? Soltanto nel momento in cui si concretizzano i conseguenti aumenti dei ricavi! Come si vede anche in Figura 1, un'impresa punta ad aumentare il proprio valore di business. Per ottenere ciò effettua degli investimenti su più progetti di innovazione, al cui completamento si hanno i *deliverable* e conseguenti *outcome*. A questo

<sup>1</sup> Estratto dall'articolo originale: v. nota finale.

punto saranno altre strutture dell'organizzazione ad avere la responsabilità di incrementare il valore di business che stabilisce il successo.

Il periodo di raccolta dei benefici può diventare piuttosto lungo, se sono necessari dei cambiamenti organizzativi. Le persone devono convincersi di spostarsi dalla loro "comfort zone"! In questo periodo le persone potrebbero dover cambiare le loro abitudini, ma potrebbero anche cambiare i processi aziendali, insieme con la tecnologia. L'ottenimento del valore nella sua pienezza può essere ostacolato dalla resistenza al cambiamento da parte di dirigenti, lavoratori, clienti, fornitori ecc., i quali possono essere indotti a credere che il cambiamento abbia impatti negativi sulla progressione di carriera, su autorità e responsabilità possedute e determini la perdita di rispetto da parte dei colleghi.

Vi possono essere ulteriori costi associati alla raccolta dei benefici, se si rende necessario un cambiamento, quali: selezionare/formare nuova forza lavoro e cambiare i compiti dell'attuale personale, sostituire/modificare i sistemi informativi, rinegoziare gli accordi sindacali, sviluppare diverse relazioni con attuali clienti, fornitori ecc.

Come mostrato in Fig. 1, esiste un periodo di mantenimento, nel quale si cerca di estendere il periodo utile in cui si ottiene il nuovo valore di business. In molte aziende, il problema non sta nell'innovazione che crea valore, piuttosto nell'incapacità di sostenerla. Se è stato necessario un cambiamento per ottenere il valore, allora il periodo di mantenimento serve per evitare che le

persone tornino alle vecchie abitudini, causando un insuccesso del progetto. Diversamente dai tradizionali modelli di project management, dove il team di progetto si scioglie all'ottenimento del *deliverable*, nella fase di mantenimento i componenti del team collaborano con le strutture operative responsabili della raccolta dei benefici, al fine di individuare eventuali miglioramenti al prodotto e future opportunità.

### **Il successo nei progetti di innovazione e le competenze fondamentali**

L'ottenimento di un *deliverable* e relativo *outcome* può a prima vista sembrare un successo; tuttavia il risultato finale può migliorare o distruggere le attuali competenze che un'azienda impiega per svolgere i suoi compiti quotidiani (*operation*) e realizzare la sua strategia.

In pratica, il successo di un progetto può portare a interruzioni nelle attività aziendali ed anche al suo fallimento. L'impatto che un progetto ha sulle competenze fondamentali della azienda è un elemento critico sul come e quando definire il successo. Per la valutazione dei progetti da selezionare è importante tenere presenti i seguenti aspetti:

- l'innovazione che sviluppa nuove competenze, ma basandosi sulle attuali, è spesso il miglior approccio;
- se necessarie nuove competenze tecniche, l'utilizzo di un supporto esterno risulta meno dannoso, in quanto evita la dispersione delle competenze interne;
- l'innovazione di prodotti complessi richiede un tempo

maggiore per realizzarsi e rendersi disponibile sul mercato, a meno di essere ottenuta sfruttando le competenze esistenti;

- anche se l'innovazione non è dirompente, i lavoratori devono comunque acquisire nuove competenze ed è necessaria una loro significativa formazione, con conseguente modifica nel sistema di gestione delle competenze.

### **Il successo nei progetti d'innovazione e la tempificazione**

La vera definizione del successo si basa su più misure, e ciascuna può essere fatta in tempi diversi, rispetto al ciclo di vita mostrato in Fig. 1. I tipici indicatori di successo da utilizzare per il breve e lungo termine sono molteplici e diversi [4]. Molte organizzazioni raggruppano le metriche di successo in categorie, quali:

- creazione di nuove tecnologie o utilizzo di esistenti;
- coerenza con la strategia aziendale;
- accettazione da parte dei clienti/utenti;
- valore economico creato in un determinato periodo di tempo;
- potenzialità di crescita sul mercato (se l'innovazione è un prodotto).

Vi possono essere differenti criteri di successo per ciascun progetto d'innovazione, misurabili in differenti momenti e con differenze sul breve o lungo termine. Ad esempio, un'azienda sviluppa un nuovo prodotto e lo immette velocemente sul mercato: può essere difficile misurare la profittabilità nel breve termine, poiché la azienda deve prima recuperare i costi di svi-

Componenti*	Descrizione
<i>Value propositions</i>	Descrizione dei prodotti e servizi che danno valore alla azienda
<i>Target customer segments</i>	Segmenti del mercato a cui offrire valore
<i>Distribution channels</i>	Come l'azienda distribuisce il valore
<i>Customer relationships</i>	Come l'azienda rimane in contatto con la sua base di clienti
<i>Value configurations</i>	Come l'azienda organizza le sue attività e risorse
<i>Core capabilities</i>	Capacità presenti in azienda o ottenute tramite rapporti esterni
<i>Commercial network</i>	Catena del valore costituita dai fornitori, distributori e clienti finali
<i>Partner network</i>	Accordi di cooperazione con fonti esterne al fine di portare valore al cliente
<i>Cost structure</i>	Costi per mantenere il modello di business
<i>Revenue model</i>	Varie fonti di ricavi
<i>Project management</i>	Metodologie (moduli, linee guida, schemi e checklist) per le attività di gestione progetti e processi, progettati per creare valore di business

\* terminologia originale dell'articolo (v. nota finale)

**Tabella 1** - Componenti di un modello di business.

luppo del prodotto e della sua introduzione sul mercato.

Mentre la accettazione da parte dei clienti può essere misurata anche sul breve periodo, il successo economico può richiedere misure a lungo termine.

Molte imprese si focalizzano sui profitti immediati, a scapito dello sviluppo nel tempo. La maggior parte degli studi non fa distinzione tra successo a breve o a lungo termine dei progetti di innovazione.

### **Il successo nei progetti d'innovazione e modelli di business**

Vi è un'ampia letteratura sui criteri di successo o fallimento con riferimento alla creazione di nuove tecnologie, prodotti o servizi. Tuttavia, vi è un'altra categoria che non riceve uguale attenzione: l'innovazione sui processi di business! L'innovazione nei processi, come per i prodotti o servizi, può spingere

un'organizzazione a cambiare il proprio modello di business.

Il modello di business descrive la strategia di una organizzazione per creare, mantenere e distribuire valore di business.

Nella letteratura vi sono molte interpretazioni e definizioni di un modello di business, pertanto è difficile stabilire i criteri per il successo, anche se le sue principali componenti possono essere quelle riportate nella Tabella 1. Nuovi prodotti e servizi possono portare a cambiare il modello di business di un'azienda, allo stesso modo possono determinare dei cambiamenti nei processi operativi. Ad esempio, una azienda può creare un nuovo prodotto che cambia la base dei clienti, i canali distributivi ed il conseguente flusso dei ricavi.

### **Favorire l'innovazione nel project management**

Gestire progetti d'innovazione, che implicano maggiori incer-

tezze e complessità rispetto a progetti tradizionali, richiede innovazione anche nelle metodologie e tecniche di project management. Tale innovazione può risultare in modifiche in ciascuno dei componenti del modello di business sopra elencati. A causa della importanza del project management per creare valore di business, le organizzazioni devono necessariamente attivare un suo miglioramento continuo e creare una cultura che favorisca l'innovazione. Per incoraggiare e favorire questo tipo di innovazione, ad esempio la *Roads and Transport Authority of Dubai* (Emirati Arabi Uniti) ha lanciato un premio per l'innovazione nel project management che ha la visione di "*Instill Innovation Culture in Project Management Practices World-wide*" [5]. Il premio mira a raggiungere numerosi obiettivi, di seguito delineati:

1. Guidare e sviluppare progetti

utilizzando soluzioni innovative, brillanti e sostenibili.

2. Premiare leader ed innovatori a livello locale, regionale ed internazionale.
3. Identificare e valutare le migliori pratiche di project management ed imparare da queste.
4. Fornire ai partecipanti una piattaforma relativa ad idee innovative in quest'area e scambiare significative esperienze nel project management.
5. Scambiare le conoscenze nel project management.
6. Imparare dalle significative innovazioni nel project management e applicarle.

Nella sua prima edizione, il premio ha ricevuto 175 domande di partecipazione da tutto il mondo, di cui circa la metà erano coerenti con i criteri fissati e sono state valutate.

I vincitori provengono dagli Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Germania e Stati Uniti.

## Conclusioni

In sintesi:

- Non vi è un approccio unico per definire il successo dei

progetti di innovazione, né di altri tipi di progetti. Vi devono essere misure multiple e la tempificazione di queste è cruciale.

- I progetti possono sembrare di successo una volta che il prodotto (*deliverable*) o il suo effetto (*outcome*) si è realizzato, ma l'effettivo successo si ottiene quando si raggiunge il valore di business atteso.
- Infine, l'applicazione di un efficace project management contribuisce al successo aziendale e deve essere soggetta a un miglioramento continuo.

### Nota:

Articolo ripreso dall'articolo originale pubblicato sul sito <https://www.iil.com/resources/project-management-whitepaper-kerzner-hamdy.asp>, per concessione degli autori e di IIL® (International Institute for Learning, Inc.)

### Bibliografia

- [1] Rockart J.F., *Chief executives define their own data needs*, Harvard Business Review, 1979, (2) 81 - 93
- [2] Boynton, A.C., Zmud, R.W., *An assessment of critical success factors*, Sloan Management Review, 1984, 25 (4), 17 - 27
- [3] Kerzner H., *Project management best practices; achieving global excellence*, 4E. Wiley, 2018, Chapter 19
- [4] Hultink E.J., Robben H.S.J., *Measu-*

*ring new product success: The difference that time perspective makes*, Journal of Product Innovation Management, 1995, 12, 392 - 405.

- [5] *Hamdan Bin Mohammed Award for Innovation in Project Management-HBM AIPM*, 2017, [www.hbmaipm.com/](http://www.hbmaipm.com/)

### Harold Kerzner

Harold Kerzner (M.S., Ph.D., Engineering, and M.B.A) è *Senior Executive Director for Project Management* dell'International Institute for Learning. Le competenze del Dr. Kerzner sono nelle aree del project management e della pianificazione strategica. Il Dr. Kerzner ha precedentemente insegnato *project management e business administration* alla Baldwin-Wallace University, *engineering* alla University of Illinois e *business administration* alla Utah State University. Ha maturato la sua esperienza industriale presso la Thiokol Corporation, dove aveva responsabilità sia di program management che di project engineering su una varietà di progetti della NASA, delle U.S. Air Force, Army, Navy e su programmi interni di R&D.  
email: [learning@iil.com](mailto:learning@iil.com)

### Khaled A. Hamdy

Dr. Khaled Hamdy è un esperto di project management, autore e docente con più di 30 anni di esperienza internazionale. Prima di far parte della Roads and Transport Authority in Dubai come *Projects Advisor*, il Dr. Hamdy ha fornito consulenza nel *project e engineering management* a organizzazioni in Canada, Egitto, Oman e UAE, operanti in vari campi, inclusi la pubblica amministrazione, le costruzioni, i settori manifatturiero e dei servizi. Il Dr. Hamdy ha svolto il compito di vice-responsabile della giuria per il premio *Hamdan bin Mohammed Award for Innovation in Project Management* dal suo avvio nel 2017. Egli è anche membro del comitato organizzatore del *Dubai International Project Management Forum* and coordinatore del suo comitato scientifico. Per maggiori informazioni sul *Hamdan Bin Mohammed Award for Innovation in Project Management*: [www.hbmaipm.com](http://www.hbmaipm.com)  
email: [info@hbmaipm.com](mailto:info@hbmaipm.com)

**FrancoAngeli** [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

**FrancoAngeli Management**  
Le conoscenze per innovare

Isipm-Istituto Italiano di Project Management

## Guida ai temi ed ai processi di project management

Conoscenze avanzate e abilità per la gestione dei progetti

a cura di Enrico Mastrofini

Prefazione di Russell D. Archibald

Contributi di: Vito Introna, Maurizio Monassi, Massimo Pirozzi, Biagio Tramontana, Graziano Trasarti

Questo testo è la evoluzione "avanzata" delle conoscenze descritte nella "Guida alle conoscenze di gestione progetti"; integra l'approccio per processi descritto nella Norma UNI ISO 21500 con la focalizzazione sui soft skill e sullo sviluppo delle abilità pratiche ed è coerente con i requisiti richiesti per la certificazione del Project Manager UUNI 11648.

246 pagine, € 32,00

