

Harold Kerzner



INNOVATION PROJECT MANAGEMENT

Partendo dagli albori della disciplina, l'autore, di riconosciuta autorità nel campo del project management e della pianificazione strategica, illustra come la disciplina della gestione progetti si stia evolvendo e come la gestione dei progetti di innovazione sia una competenza strategica necessaria per la crescita e la sopravvivenza delle organizzazioni. L'articolo introduce il presente numero della Rivista dedicato all'innovation project management.

(libera traduzione e adattamento di Claudia Spagnuolo)

Anni '70

Nei primi anni di riconoscimento formale del project management, gran parte delle competenze furono stabilite per supportare i requisiti del Dipartimento della Difesa americano (DoD - Department of Defense) imposti ai loro appaltatori. La maggior parte di questi progetti era orientata all'ingegneria e guidata da project manager con esperienza in ingegneria. Gli sponsor del progetto avevano il compito di prendere molte delle decisioni relative al business, mentre i project manager (PM) erano concentrati fortemente sulle decisioni tecniche. In molti casi, gli appaltatori si sono opposti all'accettazione delle pratiche di gestione del progetto. Le accettarono solo dopo che il DoD aveva reso l'utilizzo di pratiche di project management un requisito per ottenere un contratto.

Come visto dagli appaltatori, la maggior parte dei contratti era costituita da attività tradizionali o operative con dichiarazioni di lavoro da svolgere ben definite, rischi minimi e un budget e un programma concordati. I dirigenti avevano una fiducia limitata nei project manager per paura che questi potessero finire per prendere decisioni riservate ai livelli dirigenziali senior.

Per limitare il campo di azione dei project manager, il senior management ha creato un approccio singolare di project management che tutti i PM dovevano seguire. Tale metodologia si basava su rigide politiche e procedure. A sua volta, la valutazione delle prestazioni della gestione del progetto si basava sulla capacità dei PM di seguire la metodologia.

In molte aziende, la gestione del progetto non è stata vista come un percorso per fare carriera, bensì come un'attività part-time che si doveva svolgere oltre alle normali mansioni.

I progetti relativi alla pianificazione strategica o allo sviluppo della strategia sono stati affidati ai responsabili funzionali perché i dirigenti si fidavano di questi ultimi più di quanto non si fidassero dei responsabili di progetto. Ai responsabili funzionali era stata data la libertà di utilizzare qualsiasi approccio desiderassero per i progetti strategici, e molto spesso costoro non hanno seguito le linee guida tradizionali per la gestione dei progetti.

Fine del 1900

Alla fine del secolo scorso, le aziende iniziarono a rivalutare se i responsabili funzionali fossero le persone giuste per gestire progetti strategici, in particolare quelli che riguardavano l'innovazione.

Il problema critico erano i bonus. I manager funzionali ricevevano bonus di fine anno in base alla redditività dell'azienda per un periodo di 12 mesi. Essi erano pertanto inclini a utilizzare le loro migliori risorse per i progetti a breve termine, che avrebbero massimizzato i loro bonus di fine anno. Di conseguenza, i progetti strategici a lungo termine, che avrebbero fornito all'azienda un vantaggio competitivo sostenibile, hanno iniziato a soffrire a causa di carenza di personale. I profitti a breve termine erano diventati più importanti della crescita a lungo termine.

I fattori competitivi stavano costringendo le aziende a rendersi conto che la sopravvivenza era basata sulla crescita e che l'innovazione era una componente fondamentale. Tutte le aziende desiderano crescere. Ma senza l'introduzione di alcune innovazioni, le opportunità potrebbero essere limitate. E anche se un'azienda ha alcune innovazioni di successo, i fallimenti possono ancora verificarsi se l'azienda si concentra sui successi

passati senza sviluppare una cultura per l'innovazione continua e sostenibile.

I leader di un settore di oggi possono fallire domani se non sfidassero costantemente i risultati.

Riconoscendo la necessità di fare alcuni cambiamenti sulla gestione dei progetti strategici, in particolare per quelli che riguardano l'innovazione, l'attenzione si è naturalmente rivolta alle applicazioni di project management. Ma c'era il problema critico: se le competenze chiave utilizzate dai PM per la gestione di progetti tradizionali o operativi fossero anche applicabili ai progetti di innovazione.

Le competenze per la gestione di progetti tradizionali o operativi sono ragionevolmente ben definite in testi come "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (Guida PMBOK®) del PMI e IPMA's Competency Baseline®, Version 3.

Tuttavia, per i progetti di innovazione non esiste un accordo universale sul contenuto delle competenze. Molte delle tradizionali competenze di gestione dei progetti sono anche componenti delle competenze di gestione dei progetti di innovazione, ma ce ne sono altre, legate ai tipi di decisioni che devono essere prese in base alle competenze chiave dell'azienda per la gestione del lavoro operativo e al tipo di progetto di innovazione a portata di mano.

Cosa è cambiato nei primi decenni del 2000

Negli ultimi due decenni è stata pubblicata una vasta letteratura sull'innovazione e la gestione dell'innovazione. La trasformazione di un'idea creativa in realtà richiede progetti e una qualche forma di gestione del progetto. Sfortunatamente, i progetti di innovazione potrebbero non essere in grado di venir gestiti utilizzando

la tradizionale filosofia di project management che insegniamo nei nostri corsi.

L'innovazione varia da un settore all'altro, e anche le aziende all'interno dello stesso settore non possono raggiungere un accordo su come dovrebbe funzionare la gestione dell'innovazione. Questo è il motivo per cui la gestione del progetto e l'innovazione non sono discusse di frequente nella stessa frase.

Alcune delle sfide che devono affrontare i project manager dell'innovazione includono:

- incapacità di prevedere esattamente quando si verificherà un'innovazione;
- incapacità di identificare quale sarà il costo dell'innovazione;
- incapacità di prevedere come i fattori ambientali aziendali cambieranno durante la vita del progetto;
- lavorare solo con un'idea o un obiettivo piuttosto che con una definizione formale del lavoro da fare;
- lavorare con obiettivi strategici/commerciali piuttosto che con obiettivi operativi/tradizionali;
- incapacità di prevedere cambiamenti nei gusti, nei bisogni e nei comportamenti dei consumatori;
- incapacità di affrontare livelli estremamente elevati di rischio, incertezza, complessità, ambiguità e variabilità;
- dover utilizzare una nuova metodologia o struttura flessibile, basata sulle fasi del ciclo di vita degli investimenti piuttosto che sulle fasi tradizionali del ciclo di vita *waterfall*;
- dover dedicare un'attenzione particolare alle metriche relative ai vantaggi e al valore dell'azienda piuttosto che alle tradizionali metriche di tempo, costi e ambito.

Ci sono molte altre sfide che avrebbero potuto essere incluse in questo elenco, ma la lista mostra innanzitutto che ciò che insegniamo tradizionalmente come competenze nei nostri corsi di project management deve essere rivisto quando si considerano i progetti di innovazione.

Le competenze sono i ruoli, le conoscenze, le abilità, le caratteristiche personali e altre abilità che si dovrebbe possedere per ricoprire una posizione. La maggior parte delle aziende, in particolare le grandi aziende, hanno bisogno che le competenze operative fondamentali siano utilizzate dai PM quando gestiscono progetti tradizionali. Questi progetti sono aggravati nella loro gestione dall'uso di procedure formali, che spesso rendono difficile reagire rapidamente per

sfruttare le opportunità in modo che possano trasformarsi in un vantaggio competitivo sostenibile.

Queste aziende sono generalmente avverse al rischio e si comportano come *market follower* piuttosto che come *market leader*.

Se un'azienda desidera un ambiente imprenditoriale, deve fornire ai propri dipendenti un certo grado di autonomia e flessibilità nelle competenze operative fondamentali, che andranno a incidere sia sulle attività di innovazione sia sul miglioramento dei prodotti e dei processi.

Le competenze chiave tipiche per un ambiente imprenditoriale includono:

- inventiva;
- comprensione della strategia aziendale;
- comprensione delle *value propositions*;
- avere un orientamento al business;
- conoscenza dei mercati e del comportamento dei clienti;
- lavorare con alti livelli di rischio, incertezza e complessità;
- gestione di diversi team interfunzionali;
- competenze di *team building*;
- coordinamento e controllo delle attività;
- *design thinking*;
- intelligenza emotiva;
- *brainstorming*;
- sviluppo rapido di prototipi;
- leadership nell'innovazione.

Alcune di queste competenze possono applicarsi sia ai progetti di innovazione sia ai progetti tradizionali.

Le competenze possono variare da azienda ad azienda, nel modo in cui le caratteristiche delle competenze sono integrate insieme e in base alla relazione con il modello di business dell'azienda. Le competenze dipendono anche dal tipo di progetti e dal tipo di *corporate leadership* utilizzata.

Innovation leadership, autonomia e rischio

A differenza della leadership tradizionale, la *innovation leadership* deve includere la possibilità di autonomia, accompagnata dall'accettazione e dal supporto di iniziative rischiose, spesso in risposta ai cambiamenti tecnologici sul mercato. L'autonomia è di solito misurata dalla velocità con cui le attività interfunzionali dell'azienda sono integrate per sfruttare le opportunità di fornire prodotti innovativi. Affinché l'imprenditorialità funzioni, ci deve essere una cultura aziendale che supporti l'assunzione di rischi e la sperimentazione, senza

timore di rappresaglie se i risultati non sono quelli previsti.

Il successo di una cultura aziendale innovativa è misurato da:

- il numero di nuovi prodotti creati;
- il numero di nuovi prodotti creati per primi sul mercato;
- la velocità con cui è avvenuta la commercializzazione.

Se è necessario avere un'innovazione continua e sostenibile, allora la *innovation leadership* e la tradizionale gestione dei progetti devono essere sposate insieme e con una chiara comprensione dei ruoli reciproci.

L'innovazione definisce ciò che vorremmo fare, mentre la gestione del progetto (*project management*) determina se può essere fatto. Il matrimonio può anche richiedere che entrambe le parti apprendano nuove competenze e creino una cultura aziendale che supporti le pratiche di *idea management*.

Comprendere i ruoli reciproci è il primo passo per rendere un'azienda più innovativa. Ciò richiede che i project manager e il personale impegnato nell'innovazione comprendano cosa non fanno oggi ma dovranno necessariamente fare per ottenere un'innovazione di successo a lungo termine. Ciò include anche la comprensione con coloro che fanno da interfaccia con il personale di marketing e con i clienti.

La gestione dei progetti di innovazione è oggi una competenza strategica necessaria per la crescita e probabilmente per la sopravvivenza dell'azienda. I manager dei progetti di innovazione, adeguatamente formati, possono fare presentazioni a coloro che risiedono all'ultimo piano dell'edificio e ai membri del consiglio di amministrazione.

Nota

Articolo tradotto per gentile concessione dell'autore e dell'International Institute for Learning, Inc. (IIL), in originale pubblicato sul blog ufficiale <https://blog.iil.com/innovation-project-management-kerzner/>.

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.
E-mail: learning@iil.com