

A cura di Alfredo Biffi

PROJECT BASED ENTERPRISE

Editore: EGEA

ISBN: 9788823832718

Lingua: Italiano

Anno: 2010

Pagine: 414

Prezzo: 38 Euro



Cos'è la PBE, acronimo per la verità non molto noto, cioè "Project Based Enterprise"?

La risposta a tale domanda intende fornirla il recente volume a cura di Alfredo Biffi, responsabile della piattaforma di project management della SDA Bocconi, che nello stesso testo ha raccolto diversi e interessanti contributi di docenti e ricercatori della stessa business school.

Mentre il "tradizionale" project management tratta delle metodologie e tecniche per condurre al meglio un progetto, essenzialmente in relazione alle "best practice" ormai consolidate, riconosciute e ampiamente documentate nei manuali della disciplina, meno si è invece detto e discusso su come il project management possa realmente entrare in azienda, o più in generale nelle diverse organizzazioni, essere cioè apprezzato e sostenuto soprattutto dal top management, e quindi divenire strumento strategico per l'innovazione e lo sviluppo delle stesse. L'impresa basata sui progetti, come si potrebbe tradurre l'acronimo PBE, diventerebbe in sintesi quella che non solo riconoscerebbe la gestione progetti come semplice metodo applicativo, ma farebbe della stessa un componente inscindibile del proprio DNA, uno strumento o approccio veramente supportato e apprezzato nonché un valore aziendale assolutamente riconosciuto dai diversi livelli e persone dell'organizzazione, e soprattutto dall'alta direzione.

Una condizione certamente ideale, ma che in pratica non ancora si ritrova facilmente nel mondo comune. La verità è che se l'azienda non sia, si senta e si riconosca, cioè abbia la coscienza di essere una vera e propria PBE, i vantaggi del project management e del suo uso, nonostante i voluminosi manuali di metodologia, i corsi erogati e la presenza di numerosi PM (project manager) cosiddetti certificati, non avrebbero raggiunto ancora

un livello idoneo, e sostanziale, di maturità. Tutte le cose anzidette possono naturalmente significare di essere già sulla buona strada – e sempre meglio di quanti una "strada" in tal senso la devono ancora trovare – ma non avere ancora raggiunto l'essenza del "vero" project management.

Per illustrare meglio questi concetti, il citato autore, nel capitolo introduttivo del libro, tratta dunque "Un modello per il pensiero per progetti e per l'azione nei progetti", offrendo una sintesi interessante della letteratura (non molta) apparsa finora in argomento e proponendo senz'altro diversi spunti di approfondimento di come dovrebbe essere ed evolvere la stessa PBE.

Si presenta in sintesi un quadro che quanti hanno una certa esperienza possono senz'altro riconoscere come proprio, e come spesso capita leggendo della materia amica, possono inquadrare meglio la propria attività, oltre che cercare di comprendere, ad esempio, a che punto di quella "strada" ideale si trovino loro stessi, o la propria azienda.

In particolare in questo modello rientrano almeno quattro tipi di aziende:

- le imprese che operano per grandi commesse, ciascuna delle quali può essere un business a sé stante, le quali sono strutturalmente pensate per realizzare progetti; anche spesso denominate "project based organization";
- le imprese operanti per commessa in generale, che pur standardizzano le proprie attività trovano nella necessità di personalizzare la relazione con il cliente un aspetto importante di innovazione;

- le imprese che operano per processo in senso stretto, le quali, sottoposte a pressioni di mercato, devono modificare le proprie logiche decisionali e le modalità operative;
- tutte le imprese che investono su se stesse attraverso progetti di innovazione e cambiamento interno.

Questi tipi di imprese presentano un diverso grado di intensità della capacità di pensare e agire per progetti; in particolare chi ha meno dimestichezza con il lavoro di progetto, se non adeguatamente preparato, pensa meno *per* progetti e si fa condurre *dal* progetto.

Ne discende che la PBE è un'impresa – sintetizzando quanto scrive Biffi – che risulta in grado di:

1) definire gli assetti organizzativi da subito e proattivamente orientati al progetto, con meccanismi di governance e management a ciò finalizzati (livello strategico); 2) stabilire i sistemi di ottimizzazione dell'intero portafoglio progetti; 3) definire i metodi e le tecnologie adatte all'efficace ed efficiente gestione del singolo progetto (livello operativo).

Ne seguono da queste basi forme diverse che può assumere la stessa Project Based Enterprise, che "nella sua forma pura innesca dall'alto tutte le decisioni che permetteranno all'intera impresa di pensare ai progetti". Nel citato scritto vengono quindi esposti ulteriori criteri e modelli per fare analisi e stabilire infine "come si è PBE?".

A questo capitolo, che pertanto illumina e completa dall'alto una visione del project management che definiremo "dal basso", seguono nel volume in questione altri capitoli, che ne completano la prima parte, così indicati (con i rispettivi autori):

- configurazioni organizzative per una Project Based Organization: le persone al centro (di Babara Imperatori);
- PBE: servono davvero buoni capi progetto (Claudio Ondoli);
- il processo di investment portfolio management: una visione "per progetti" del capital budgeting (Elena Coffetti);
- pensare e agire per progetti: le sfide per l'amministrazione e il controllo (Nicola Pecchiari)
- conoscenza e knowledge management nella PBE (Paola Castelli).

La PBE non è comunque solo il frutto di un semplice ed acritico progetto aziendale. Infatti un ruolo importante gioca in tutto ciò la "creatività" e il sa-

perla organizzare. È questa l'ottica di Bissola e Imperatori che nel loro contributo osservano che "La capacità di sviluppare attività e risultati creativi è un tratto centrale e distintivo di una PBE, che per sua natura persegue obiettivi di innovazione: la ricerca continua di stimoli per la creatività" rappresenta quindi una condizione per l'esistenza stessa di questo evolutivo modello d'impresa. Infatti "Creatività, innanzitutto, – aggiungono le Autrici – significa combinazioni di più dimensioni a livello individuale" ma anche "la capacità di un'organizzazione di produrre innovazione, dunque, la centralità di sostenere e "proiettare la creatività" nelle PBE che, per loro natura, sono chiamate a fornire risultati originali e unici" in termini di prodotti e servizi.

La parte seconda del volume comprende alcuni contributi su applicazioni per settori e tipologie di progetti, che in particolare riguardano gli aspetti di: Come affrontare i progetti internazionali (Eugenio Marogna), Pensare e agire per progetti nelle società di servizi informatici (Marco Sampietro), e infine due saggi tematici in materia di Team di progetto e concorsi nel campo dell'architettura (Beatrice Manzoni), e soluzione di progetto come PBE per le imprese di costruzione e gli "urban developer" (Remo Dalla Longa).

Il volume, il cui editing si allinea allo stile della nuova collana EGEA in materia di *Leading Management*, può in definitiva rappresentare una valida lettura per coloro che sono interessati alle moderne tendenze del project management che "può rappresentare – come scrive Alberto Grandi nell'introduzione – una valida risposta al dilemma organizzativo e manageriale che molte organizzazioni devono fronteggiare sempre più frequentemente; le imprese e le istituzioni di oggi, infatti, devono inevitabilmente abituarsi a operare in contesti connotati da crescente incertezza, coinvolgimento di persone motivate, competenti, capaci di gestire il rischio e di assumere decisioni con rami dati e in situazioni di incompletezza informativa".

Tutte caratteristiche, si potrebbe dunque concludere, che non possono essere certamente prerogative del singolo project manager, o lasciate all'arbitrio e ai cosiddetti comportamenti eroici dell'individuo, ma essere intimamente coltivate e favorite da un'impresa appunto "basata sui progetti", o come si è visto qualificata dal nuovo acronimo.

Recensione di
Pier Luigi Guida