

Alfonso Bucero



DALLA STRATEGIA ALL'ESECUZIONE

Le organizzazioni usano spesso definire strategie che non sempre saranno realizzate. Può esistere pertanto un divario "From strategy to execution" che deve essere colmato e tradotto in progetti in modo sistematico ed efficiente attraverso una idonea governance dell'alta direzione sino ai livelli operativi delle aziende. Il ruolo fondamentale della gestione del portafoglio progetti e il riconoscimento del project management per superare la "barriera linguistica" e farne una leva fondamentale per realizzare i piani strategici delle organizzazioni.

(libera traduzione di Michele Tricarico)

Il nostro mondo degli affari è ricolmo di strategie costose e ben intenzionate che hanno fallito nella fase di esecuzione. Alcune guadagnano le prime pagine e i notiziari serali, molte altre scompaiono nei cassetti della scrivania e in presentazioni PowerPoint dimenticate. Tutte rappresentano un significativo drenaggio di risorse che avrebbero potuto essere utilizzate in modo più redditizio altrove. Le spettacolari dimissioni di Carli Fiorina in HP, John Akers presso IBM, John Sculley alla Apple sono solo alcuni esempi tra le migliaia di amministratori delegati di alto profilo le cui strategie falliscono ogni anno a causa della scarsa capacità di esecuzione. Le aziende spendono circa 100 miliardi di dollari all'anno in ore di consulenza e formazione manageriale, la maggior parte delle quali mirava a creare una brillante strategia. Le scuole di business scatenano ogni anno, nel mondo aziendale, folle di aspiranti strateghi e pensatori visionari. Tuttavia, gli studi hanno scoperto che meno del 10% delle strategie formulate in modo efficace vengono seguite da una corretta attuazione. Quindi approssimativamente il 90% delle aziende falliscono nell'attuazione efficace delle loro strategie. Tuttavia, i senior executive si

appartano regolarmente in un angolo del loro ufficio, nelle sale riunioni o negli eleganti Centri Congressi dove pianificano la prossima idea mirabolante, lasciando lo sporco lavoro di esecuzione ai livelli inferiori. È proprio qui che qualcosa va storto nella strategia. Quando i responsabili trascurano le connessioni critiche tra parole e azioni - tra idee e azioni - il fallimento è quasi assicurato.

Molti dirigenti lo comprendono istintivamente, ma mancano di un approccio sistematico per identificare e attuare la giusta gamma di azioni per mantenere le promesse. Peggio ancora, ignorano le proprie responsabilità nei confronti delle persone a livello operativo dell'azienda. Fanno ripetutamente ipotesi, ampie e sbagliate, su quanto bene la strategia che hanno in mente si converta in lavoro comprensibile a tutti i livelli dell'organizzazione e se l'organizzazione è in grado di apportare i cambiamenti necessari per implementare l'ultima visione strategica. Quando i dirigenti pensano alle persone che implementeranno la strategia come semplici linee e caselle in un organigramma, inevitabilmente non riescono a sfruttare tutto il potenziale dell'impresa.

I senior executive, nel turbinio

delle ultime tecnologie in evoluzione e dei mercati globali sempre più competitivi, sono sottoposti a pressioni estreme da parte di clienti, concorrenti, analisti di mercato, azionisti, consigli di amministrazione e dipendenti. Tutte queste forze premiano la capacità dei dirigenti di articolare chiaramente la strategia e di fornire risorse adeguate ai quadri e ai lavoratori intermedi per implementarla nel contesto della struttura aziendale, della cultura, attitudine, obiettivi, sistemi di misurazione e di ricompensa e iniziative in corso. Spesso ciò richiede un ripensamento dell'organizzazione, lo sviluppo di nuovi sistemi, l'apprendimento di nuovi comportamenti e la creazione di nuovi tipi di interazioni.

Il più grande punto cieco del top management è l'incapacità di riconoscere che qualsiasi cambiamento significativo nella strategia richiede cambiamenti nelle attività quotidiane in tutta l'organizzazione. Piccoli aggiustamenti possono richiedere solo piccole modifiche. Modifiche significative richiedono cambiamenti significativi - dal tenue al radicale - che possono avere successo solo se implementati sistematicamente. Inoltre, le persone a tutti i livelli possono aiutare od ostacolare la transizione.

Come fai a sapere dove sarà la tua organizzazione tra due anni?

I dirigenti si trovano regolarmente a dover rispondere a una semplice domanda: «Dove ti aspetti di portare la tua organizzazione tra due anni?». La maggior parte dei dirigenti risponde tirando fuori i documenti di strategia e inserendoli nelle loro presentazioni ufficiali.

Una domanda più importante, secondo me è: «Come sai che ci arriverai?». I leader aziendali riuscirebbero meglio a descrivere dove sarà la loro organizzazione tra due anni attraverso la descrizione dei loro investimenti attuali - la gamma di progetti, programmi e attività in cui hanno scelto di investire le scarse risorse di tempo, denaro, energia e attenzione. Detto in altro modo, il miglior indicatore della direzione strategica e dei risultati futuri è una visione di dimensione aziendale su ciò che l'impresa sta facendo piuttosto che su ciò che sta dicendo - ovvero come i responsabili della strategia stanno mettendo in condizione le persone operative di eseguire i propri compiti.

Non è credibile? Se in una determinata azienda si ripensa agli ultimi due anni trascorsi, e si osservano le principali attività che sono state completate messe a confronto con la strategia che l'azienda stava sposando all'epoca (se qualcuno se lo ricorda), è probabile che l'elenco delle azioni completate (iniziative, progetti, programmi o pacchetti di lavoro), insieme a un altro elenco di azioni fallite o interrotte, e quelle che non sono mai state intraprese, offrirà una spiegazione migliore della posizione attuale dell'azienda rispetto ai documenti strategici realizzati qualche anno fa.

Ciò che un'azienda sta facendo - la sua strategia *de facto* - può essere sintetizzato identificando il gruppo di progetti su cui investe. In effetti, affinché la strategia sposata diventi una realtà, deve essere convertita nei pacchetti di lavoro che chiamiamo "progetti". I progetti sono le iniziative temporanee che le aziende mettono in atto insieme alle loro attività operative quotidiane per raggiungere obiettivi specifici. Sono pacchetti di lavoro chiaramente definiti, vincolati da scadenze e dotati di risorse tra cui budget, persone e servizi.

Il progetto è il vero punto di trazione dell'esecuzione strategica. Il progetto costruisce nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi sistemi, nuove competenze, nuove alleanze o nuovi meccanismi di consegna per clienti interni o esterni. Il portafoglio di progetti di un'azienda determina il suo valore futuro. Nuove attività, nuovi servizi, nuovi canali e nuovi mercati sono ottenuti con progetti. Il portafoglio di progetti - la gamma di investimenti in progetti e programmi che un'azienda sceglie di perseguire - è l'agente del cambiamento e il successo delle iniziative di cambiamento dipende dalla capacità di selezionare e gestire i progetti che generano il cambiamento.

La corretta esecuzione strategica richiede un allineamento rigoroso del portafoglio di progetti alla strategia aziendale. La chiamiamo area di impegno, in cui gli obiettivi della strategia incontrano vincoli di risorse. È responsabilità fondamentale dei dirigenti garantire che la società si impegni continuamente nei progetti giusti, investa le risorse del progetto nelle quantità opportune e stabilisca le corrette priorità in un ambiente compe-

titivo in evoluzione. È anche una delle sfide più difficili che i leader devono affrontare.

L'area di impegno, che richiede alle aziende di attuare la strategia attraverso il flusso di investimenti in progetti, è il più centrale dei sei settori di esecuzione strategica. I dirigenti hanno la tendenza a pensare a questo tipo di lavoro come troppo "tattico" per impiegare il loro tempo prezioso. Niente potrebbe essere più lontano dalla verità, e questo atteggiamento può essere il segnale del disfacimento di un'organizzazione. Alcuni dirigenti lo capiscono davvero, ma troppi no.

Ogni investimento in un progetto contribuisce alla corretta esecuzione strategica o risucchia risorse da questa. Solo rivedendo continuamente il portafoglio progetti, allocando attentamente le risorse disponibili e riallineando consapevolmente l'organizzazione, un'azienda può dare vita alla strategia adottata. Solo attraverso un impegno efficace nel portafoglio di progetti strategici, ogni momento lavorativo del tempo di ogni persona, ogni dollaro investito e ogni attività intrapresa contribuiranno alla strategia complessiva piuttosto che lavorare contro di essa.

I responsabili della strategia possono allineare il dominio dell'impegno solo lavorando con e attraverso i leader di progetto a livello di esecuzione.

Il ruolo strategico della gestione del portafoglio progetti

Una strategia efficace consiste nella scelta di fare le cose giuste. Un'esecuzione efficace significa fare quelle cose nel modo giusto. L'esecuzione strategica risulta dall'esecuzione del giusto insieme di progetti strategici nel modo giusto. Si trova al crocevia della leadership aziendale e

della gestione del portafoglio progetti, il luogo in cui lo scopo, la visione e la cultura di un'organizzazione si traducono in prestazioni e risultati. L'unico percorso per eseguire la strategia è quello che attraversa la gestione del portafoglio di progetti.

La gestione del portafoglio progetti è sempre attiva, indipendentemente dal fatto che i dirigenti nella parte alta dell'azienda lo riconoscano o meno. Ovunque nell'organizzazione, le persone devono prendere migliaia di decisioni di investimento su piccoli progetti ogni giorno. La più sottile - e forse la più elusiva - di tali decisioni è come trascorrere ogni momento lavorativo del tempo di ogni persona. Se i leader dell'azienda non riescono a impegnarsi attivamente nella gestione strategica del portafoglio, quelle piccole, ma critiche decisioni quotidiane sulla gestione del portafoglio vengono delegate - per *default* - al livello più basso dell'organizzazione.

Senza una chiara leadership che allinei ogni attività e ogni investimento di progetto alla strategia adottata, gli individui useranno altre regole decisionali per scegliere su cosa lavorare: *first in, first out; last in, first out*; domanda urlata; ruota più cigolante; capriccio del capo; minor rischio; più semplice; migliore ipotesi su ciò di cui l'organizzazione ha bisogno; probabili aumenti e promozioni; politicamente più corretto; ipotesi folle - o qualunque cosa percepiscano in quel momento. La gestione del portafoglio avviene ancora, ma non è necessariamente in linea con la strategia e si verifica a un livello errato dell'organizzazione.

Molti dirigenti non riescono a capire quanto sia cruciale determinare il grado di allineamento tra investimenti e strategia. Tutto

quello che occorre fare è guardare il *portfolio* del progetto per vedere se il lavoro del progetto dell'organizzazione è allineato o meno alla strategia. Qualunque sia la causa, i dirigenti competenti e ben intenzionati di solito non riescono a integrare e allineare il lavoro dell'organizzazione con la visione strategica dell'organizzazione.

La barriera linguistica nascosta

Non è possibile che l'alta dirigenza realizzi una trasformazione strategica senza impegnarsi a fondo nel project management, nei sistemi organizzativi che la circondano e nei comportamenti e nella terminologia necessari per guidarla. In alcuni casi, in particolare per strategie radicalmente nuove o trasformatrici, gli stessi dirigenti senior devono diventare i leader del progetto.

Sfortunatamente, la maggior parte dei dirigenti e dei pensatori strategici non ha ancora imparato il linguaggio del project management. Anche se i leader che sottolineano l'importanza dell'azione o delle attività strategiche invariabilmente non riescono a fare il passo successivo riconoscendo che le azioni e le attività più importanti - invero, le uniche - che servono per eseguire la strategia sono proprio i progetti e i programmi che porteranno l'organizzazione dal suo stato attuale allo stato futuro desiderato.

Non affermiamo che questa sia una nuova idea. Tuttavia, nella nostra esperienza, ciò che è mancato è un quadro sistematico all'interno del quale applicare decenni di importanti contributi in materia. L'essenza della strategia è nelle attività: scegliere di svolgere attività in modo diverso o di svolgere attività diverse rispetto ai concorrenti. Altrimenti, una strategia non è altro

che uno slogan di marketing che non resisterà alla concorrenza. Le attività o i processi hanno creato cambiamenti attraverso i progetti. Pertanto, una strategia che richiede nuovi processi o attività, richiede progetti per progettarli e implementarli. Tuttavia, questo ruolo cruciale per i progetti si perde in quasi tutti gli scritti sul tema della strategia.

Credo che l'esecuzione sia un processo. Non è il risultato di una singola decisione o azione. È il risultato di una serie di decisioni o azioni integrate nel tempo. Questo aiuta a spiegare perché la corretta esecuzione conferisca un vantaggio competitivo. Le imprese cercheranno di valutare una corretta esecuzione della strategia. Tuttavia, se l'esecuzione comporta una serie di attività, sistemi di attività o processi integrati internamente coerenti, l'avvio sarà estremamente difficile, se non impossibile.

La barriera linguistica nascosta impedisce a molti dirigenti senior di comunicare efficacemente con le persone che daranno vita alla strategia. I dirigenti parlano di risultati strategici di alto livello piuttosto che di risultati specifici del progetto e, troppo spesso, non riescono a collegare i due. È vero anche il contrario: i project manager e i programmi raramente hanno l'opportunità o la tendenza a pensare alle implicazioni strategiche del loro lavoro. Si focalizzano sui risultati del progetto piuttosto che sui risultati strategici.

Per contrastare questa pericolosa disconnessione, i dirigenti aziendali e i responsabili della strategia devono sradicare l'idea che i dettagli della gestione di progetti e programmi siano inferiori ad essi. Allo stesso modo, i leader di progetto e programma devono assumersi la responsabilità della comprensione e dell'internalizzazione della strategia.

Il linguaggio di formulazione della strategia copre concetti di alto livello come l'identità, l'intenzione e lo scopo dell'azienda. Collega questo che cosa e perché collettivo con la cultura aziendale e la struttura appropriata, e con gli obiettivi e le metriche che verranno utilizzati per misurare il successo strategico. Il linguaggio del portfolio progetti copre le specifiche di come fare le cose: chi, come, quando e con quali risorse. Collega l'investimento del progetto strategico con le operazioni in corso e supporta il trasferimento di nuove capacità sulla linea.

Nel cervello umano, il corpo calloso collega i due emisferi cerebrali per allineare le azioni di una persona con le sue visioni e intenzioni. La ricerca ha dimostrato che quando il corpo calloso è reciso, le persone non sono in grado di tradurre i loro piani e desideri in azioni coordinate. Allo stesso modo, l'impegno funge da corpo calloso dell'esecuzione strategica, se viene reciso o non funziona correttamente - se il portafoglio del progetto viene disimpegnato dalla strategia - viene creata una disconnessione letale. Le azioni non si allineano tra loro o con visioni e intenzioni strategiche e la strategia non ha speranze di esecuzione.

Due tipi di disconnessione

Un paio di esempi del settore della telefonia mobile illustrano due importanti modi in cui una traduzione errata nel dominio dell'impegno può limitare l'esecuzione. In sostanza, una società è stata condotta in modo impeccabile, ma i suoi leader non hanno notato che stavano investendo in progetti sbagliati. L'altra società non è riuscita a investire le risorse necessarie per gestire bene un progetto cruciale.

Nel primo caso, il servizio telefonico satellitare in orbita terre-

stre bassa, noto come "Iridium", è nato da un complesso programma di sviluppo che ha raggiunto tutti i suoi obiettivi tecnici e di pianificazione estremamente aggressivi entro i suoi parametri di costo originali. Però da qualche parte nella sua durata di undici anni, gli obiettivi strategici iniziali del programma sono diventati irrilevanti, poiché sono maturate tecnologie per telefoni cellulari convenienti ed economiche finendo per sostituire il valore di Iridium per i clienti.

Al contrario, il programma dal nome in codice "Odyssey" presso AT&T Wireless rappresenta un diverso tipo di fallimento. Il programma "Odyssey", di portabilità del numero, era strategicamente critico quando fu lanciato, con una scadenza esterna immutabile imposta dalla *Federal Communications Commission (FCC)*. Il programma è rimasto cruciale per tutto il suo ciclo di vita, ma ha fallito catastroficamente nell'esecuzione. A pochi mesi da questo triste risultato, la divisione Wireless fu assorbita da Cingular, con una notevole perdita di valore per AT&T.

Cosa c'era di sbagliato nell'esecuzione di queste imprese?

Non importa quanto bene o con quale frequenza l'organizzazione selezioni e aggiorni un portafoglio di programmi e progetti strategici. Il successo nell'esecuzione dipende in definitiva da due cose: se gli obiettivi pianificati per ciascun programma e progetto rimangono pertinenti e fattibili, dati i cambiamenti dinamici nell'ambiente competitivo dell'organizzazione, e se ciascuno dei programmi e progetti strategici è gestito abbastanza bene da raggiungere gli obiettivi che lo hanno giustificato nel momento in cui è stato selezionato per l'investimento. In altre parole:

- Fare i progetti e i programmi

giusti! I dirigenti devono continuamente porsi domande difficili sulle considerazioni di mercato e sulla logica strategica per tutto il lavoro in portafoglio. Cosa è cambiato dall'ultima sessione di riprogettazione? I risultati strategici desiderati sono ancora rilevanti nell'ambiente in evoluzione? Qualche lavoro specifico dovrebbe essere reindirizzato o addirittura cancellato? La strategia richiede investimenti in sistemi e strutture che vanno ben oltre l'investimento centrale in prodotti e servizi?

- Realizza i progetti e i programmi! Il lavoro è in programma? Come lo sappiamo? Possiamo visualizzare lo stato aggregato di tutto il lavoro e l'utilizzo di tutte le risorse tra i progetti? I risultati del progetto mirato sono ancora pertinenti e fattibili? Le persone comprendono lo scopo strategico e le priorità di ciascun progetto? Stanno facendo tutti i collegamenti necessari in modo che il loro lavoro possa trasferirsi alle attività operative? Hanno accesso a tutte le risorse di cui hanno bisogno? Come gestiscono i cambiamenti?

Una grande esecuzione, in assenza di una strategia ragionevole, non è migliore di una grande strategia con una cattiva esecuzione. Combina uno dei due con una gestione del portafoglio in corso scadente e otterrai la miscela esatta necessaria per il fallimento. L'unico modo per affrontare il tema è pensare sistematicamente nel collegare la strategia in evoluzione agli investimenti del progetto che le daranno vita.

L'esecuzione strategica richiede un pensiero sistemico

L'esecuzione strategica richiede un approccio a livello di siste-

ma che spinga costantemente le organizzazioni a fare le cose giuste e nel giusto modo. Un tale approccio aiuta a identificare, tracciare e dare la priorità agli investimenti necessari nel progetto in modo che tutti capiscano cosa devono fare e come dovrebbero interagire con gli altri per eseguire la strategia. Inoltre, rivede periodicamente le decisioni di investimento per assicurarsi che rimangano sulla buona strada.

Maggiore è il cambiamento di strategia, maggiore è la necessità di investimenti in progetti e programmi per realizzarlo. Insieme, leader e manager devono comunicare in modo da identificare e allocare risorse a progetti che realizzano tre tipi di lavoro:

- lavorare nel business;
- lavorare sul business;
- lavorare per trasformare il business.

Lavorare nel business significa fornire prodotti e servizi basati su processi esistenti. La maggior parte del lavoro in corso presso una mera società di servizi professionali o un fornitore di soluzioni personalizzate di hardware e/o software è basato su progetti. Tali aziende devono impegnarsi continuamente nella gestione del portafoglio per discernere tra le opportunità di vendita in cui impegnarsi e quelle in declino.

Tuttavia, anche un produttore di beni di consumo deve avviare regolarmente progetti nel settore per sviluppare nuovi prodotti su questa base.

Lavorare sul business significa migliorare i processi aziendali attuali per creare migliori livelli di performance. Lavorare sul business richiede la definizione di priorità per i progetti volti a migliorare l'attuale modo di progettare e fornire prodotti o servizi. Lavorare per trasformare il business è quasi totalmente orientato al progetto perché la

trasformazione coinvolge iniziative strategiche per spostare l'azienda su un terreno completamente nuovo.

Conclusioni

È stato sottolineato come i responsabili della strategia devono collaborare con gli attuatori della strategia per raggiungere l'esecuzione strategica. Entrambi i gruppi devono riconoscere la leadership del portafoglio progetti come una competenza chiave, con responsabilità diverse a diversi livelli dell'organizzazione. Quando il sistema funziona bene, tutti nell'organizzazione hanno un ruolo da svolgere.

I dirigenti senior devono assumersi la responsabilità di decidere e comunicare lo scopo dell'azienda, identificare e realizzare interazioni a lungo raggio e creare la struttura organizzativa e la cultura che promuoverà tali direttive strategiche. Devono tradurre l'intento strategico in obiettivi e metriche specifici e collaborare con i leader di progetto per determinare quali investimenti sono necessari per raggiungerli. Devono fare tutto il possibile per identificare il lavoro nascosto di riallineamento dei domini dei *framework strategici aziendali* (SEF), quando necessario, e intraprendere i progetti necessari per realizzarlo - in breve, per fare i progetti giusti. Devono stabilire un sistema di sponsorizzazione per garantire che i responsabili del progetto dispongano delle risorse per fare i progetti giusti. E devono rivedere queste decisioni regolarmente, con il vertice dei responsabili di progetto, in un impegno reciproco continuo a fare bene le cose giuste.

I responsabili del progetto, da parte loro, devono andare oltre la ristretta attenzione nel fare bene i loro progetti. Devono prestare attenzione al quadro strategico più ampio e comprendere l'orga-

nizzazione abbastanza bene da identificare gli ostacoli all'esecuzione. Devono sviluppare le capacità di comunicazione per aiutare a influenzare la scelta dei progetti, mettere in discussione la strategia quando appropriato, identificare e proteggere le risorse necessarie e cercare aiuto con il lavoro del progetto quando necessario.

Abbiamo osservato che, quando la gestione strategica del portafoglio progetti funziona bene, i project manager hanno il potere di guidare dal mezzo con il supporto dall'alto. Fortunatamente, ciò crea preziose opportunità di apprendimento per i leader di progetto e inizia a delineare un percorso di carriera che potrebbe prepararli a posizioni dirigenziali. A livello personale, ogni individuo ha la responsabilità finale di decidere come investire il tempo, l'energia e le altre risorse disponibili in una determinata giornata lavorativa. Anche a questo livello, il quadro di esecuzione strategica offre una guida alle scelte di investimento sia grandi che piccole.

Nota:

Articolo tradotto e sintetizzato da "From Strategy to Execution" di Alfonso Bucero, pubblicato nel *PM World Journal*, Vol. VII, Issue X, October 2018 - www.peworldjournal.net - a seguito della autorizzazione dell'autore e dell'editore.

Alfonso Bucero

Alfonso Bucero, MSc, CPS, PMP, PMI-RMP, PfMP, PMI Fellow, è corrispondente internazionale e collaboratore del *PM World Journal* di Madrid, Spagna. Bucero è anche fondatore e Managing Partner di BUCERO PM Consulting. È stato fondatore, sponsor e presidente del Capitolo PMI di Barcellona fino all'aprile 2005, e appartiene al LIAG (*Leadership Institute Advisory Group*) di PMI. È stato ex presidente del capitolo PMI Madrid Spagna, e quindi nominato mentore componente 8 della regione EMEA di PMI. Ora è membro del comitato di coinvolgimento del PMIEF. Ha una laurea in Ingegneria Informatica presso l'Università Politecnica di Madrid e sta studiando per il suo dottorato di ricerca in project management. Ha 32 anni di esperienza pratica ed è attivamente impegnato nella promozione della professione di PM in Spagna e in tutta Europa. Ha ricevuto il premio *PMI Distinguished Contribution* il 9 ottobre 2010, il premio *PMI Fellow Award* il 22 ottobre 2011 e il premio *Eric Jenett Excellence Award* il 28 ottobre 2017.

E-mail: alfonso.bucero@abucero.com