

Introduzione

Se dovessimo sintetizzare all'estremo quale tipo di attività svolgono le organizzazioni (tutte), potremmo semplicemente dire: *processi e progetti*. In alcune organizzazioni la componente di processo è preponderante, si pensi ai produttori di beni di largo consumo, alle banche, alle aziende erogatrici di energia; in altre è invece più rilevante la componente di progetto, si pensi alle imprese che costruiscono impianti, agli sviluppatori di software, alla consulenza. Non è tuttavia pensabile identificare organizzazioni che non svolgano *entrambi* i tipi di attività.

Processi e progetti possono essere considerati sia agli antipodi gli uni degli altri, sia come aventi forti punti di contatto. Quando se ne vogliono sottolineare le differenze, si suole ricordare come i processi siano svolti in maniera *ripetitiva*, non hanno quindi una «data di scadenza», nascono per durare nel tempo. Quando si parla di progetti, invece, spesso si citano elementi di *temporaneità*, in quanto i progetti hanno una data di inizio e una di fine, e *unicità*, in quanto ogni progetto è differente dall'altro.

Quando se ne vogliono invece sottolineare i punti di contatto, si possono fare tre considerazioni:

- la prima nasce dalla definizione stessa di processo che è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno dell'azienda, che creano valore trasformando delle risorse (*input* del processo) in un prodotto finale (*output* del processo) a valore aggiunto, destinato a un soggetto interno o esterno all'azienda (*cliente*). Inoltre, il processo è teso al raggiungimento di un *obiettivo* aziendale. Come si può notare, la definizione può anche calzare per i progetti: anch'essi, infatti, tra-

sformano degli input in output, hanno dei clienti e dovrebbero raggiungere un obiettivo;

- la seconda nasce da una domanda quasi filosofica: perché esistono i progetti? La risposta è molto semplice: nella stragrande maggioranza dei casi i progetti esistono a causa della necessità di creare nuovi processi oppure di migliorare processi esistenti. Si prendano lo sviluppo di un nuovo sistema informativo o la costruzione di un nuovo macchinario industriale: sono senza dubbio progetti ma una volta completati verranno utilizzati per attività di processo;
- la terza considerazione nasce dal mettere in discussione una visione «romantica» dei progetti, in cui l'elemento di unicità viene fortemente rimarcato fino all'affermazione estrema secondo cui ogni progetto deve essere gestito in modo del tutto personalizzato. In realtà, molte organizzazioni svolgono progetti molto simili tra loro, dove i tratti di ripetitività superano i tratti di unicità. Si pensi a un'azienda specializzata in costruzioni di edilizia residenziale: se è vero che ogni casa può avere caratteristiche differenti, è pur vero che, salvo richieste molto particolari dei clienti, i calcoli strutturali, le modalità lavorative, i materiali da utilizzare sono ben noti. Si tratta allora di combinare i diversi input e poi seguire dei processi lavorativi molto consolidati. In sostanza, anche i progetti possono comporsi di processi e questi processi sono tanto più dettagliati quanto più i progetti sono simili tra loro.

I punti in comune tra processi e progetti non sempre rendono agevole identificare con chiarezza che cosa siano gli uni e che cosa siano gli altri. In pratica, a parità di condizioni, alcune organizzazioni preferiscono trattare lo stesso processo come progetto e, viceversa, alcuni progetti come processi. Per esempio, per alcuni giganti del retail aprire un nuovo punto vendita è considerato un processo, poiché ormai si tratta di attività così conosciuta e proceduralizzata che non genera più grandi incertezze; viceversa, per una neo-costituita società aprire il primo punto vendita potrebbe essere un progetto estremamente complesso.

A prescindere dalla ricerca o meno di punti di contatto tra processi e progetti, è però evidente che le aziende svolgono più progetti rispetto al passato. Le cause sono note: aumento della concorrenza e cambiamento dei gusti dei consumatori hanno portato a un accorciamento dei cicli di

vita dei prodotti/servizi e a un aumento della loro varietà. Gli studi riportano che, in differenti settori, negli ultimi quindici anni la varietà dei prodotti è raddoppiata mentre il loro ciclo di vita si è ridotto del 25%.

In sintesi, saper gestire correttamente i progetti è fondamentale in quanto:

- le organizzazioni fanno sempre più progetti;
- vista la contrazione dei cicli di vita dei prodotti/servizi, c'è sempre meno tempo per beneficiare degli investimenti fatti e quindi gli errori commessi in sede di progetto hanno meno probabilità di essere risolti efficacemente nelle fasi successive;
- non sembrano esserci segnali che facciano pensare a un'inversione di tendenza; anzi, probabilmente nel futuro i cicli di vita dei prodotti/servizi si accorceranno ancora di più e la varietà dei prodotti crescerà ulteriormente.

In definitiva, saper gestire i progetti è e sarà sempre più elemento di sopravvivenza o vantaggio competitivo delle organizzazioni.