

Progetto convergenza, mille insegne
dopo: un decalogo per il successo
Alla fine di un percorso lungo mille punti
vendita si raccolgono i frutti di un’opera-
zione vincente, che si può riassumere in

A CURA DI
STEFANO ITALIANO
FONDATORE DELLA SOCIETÀ PM4B
E RESPONSABILE
PROJECT MANAGEMENT

Quando in una delle prime riunioni di piani-
ficazione del progetto si pensò di spalmare
l’attività di sostituzione delle insegne tra
febbraio e novembre, lo si fece con la consa-
pevolezza che, qualunque fosse stato l’esito,
si sarebbe dovuta completare l’operazione
entro il 2010. Sarebbe stato perciò sensato
tenersi il mese di dicembre come riserva per
eventuali defezioni. Era la metà del 2009, e si
stavano muovendo i primi passi nel progetto.
Di lì a poco le ragioni del marketing avrebbe-
ro imposto il completamento dell’opera entro
ottobre 2010, cioè un mese prima del previ-
sto, e già questo rappresentò l’inizio di una
grande sfida. Ma ben pochi, a quella data,
avrebbero potuto immaginare che alla fine si
sarebbe terminata l’iniziativa con un ulteriore
mese di anticipo: a fine settembre pratica-
mente tutti i mercati erano già operativi con
la nuova insegna. Con una media di quasi 150
negozi al mese, picchi di quasi 200, e con un
solo giorno di ritardo nella consegna di un
punto vendita, la riuscita del grande progetto
di convergenza insegna Carrefour non è stata
frutto di fortuite coincidenze, bensì di un gio-
co di squadra basato sulle regole del Project
Management, della trasparenza e di una
solida strategia di gruppo. Regole che vengo-
no sintetizzate in questa piccola rassegna di
“best practice”: utili da ripercorrere alla luce
del risultato ottenuto e ottima piattaforma
dalla quale lanciarsi in nuove future sfide.

1
CREARE UN PROJECT
MANAGEMENT OFFICE (PMO)

È probabilmente la regola principale. Non si
tratta di pensare a una struttura fisica, quan-
to a un’organizzazione - un team di persone
- orientata al progetto. Perseguendo il motto
“lavorare per progetti paga”, il PMO, attra-
verso la leadership del suo Project Manager,
segue l’operazione in tutte le sue fasi. Ma non
si dedica solo a “seguire” gli esiti del proget-
to. Attraverso gli strumenti di pianificazione
e la stesura dei documenti programmatici,
il team del PMO plasma il progetto stesso
e lo modella fin dalle sue prime fasi. Inoltre
motiva, rassicura e orienta il comportamento
dei fornitori. È il punto di riferimento di tutti,
tanto per le necessità operative, quanto per
quelle strategiche. Il Project Manager coor-
dina l’attività del PMO ed è al tempo stes-
so arbitro e allenatore. Controlla che tutto
funzioni a pieno regime, si interfaccia con
la Direzione per le decisioni strategiche e
comunica a tutte le parti gli obiettivi e i risul-
tati. Il PMO può essere formato da personale
interno all’organizzazione del cliente, oppure
può essere affidato a consulenti esterni. Può
essere, infine, un mix tra le due cose. Qua-
lunque sia la scelta, la formazione di un PMO
è l’investimento che più di tutti si ripaga con
il buon esito del progetto. Non fosse altro che
per il fatto che al PMO è automaticamente
demandata la messa in campo delle seguenti
nove regole.

2
AGIRE IN TOTALE
TRASPARENZA

È stata la carta vincente di questo progetto.
Di fronte alla scelta di affidare gli incarichi
a 10 aziende, poi divenute 17, l’unica strada
possibile per non incorrere nel caos è stata
quella di mettere tutti gli attori attorno a un
unico tavolo, e confrontarsi “a carte scoperte”
su: obiettivi di progetto, competenze tecni-
che, aspettative qualitative. Agire in traspa-
renza ha voluto dire anche riconoscere i limiti
delle rispettive conoscenze e confrontarsi l’un
l’altro sulle migliori soluzioni da adottare.

3
ACCORCIARE LA CATENA
DI CONTROLLO

Pensare che un contractor possa realizzare
tutto quanto senza affidarsi a dei subappal-
tatori è pura fantasia. Se questo dovesse
accadere, ciò rappresenterebbe l’eccezione
rispetto alla normalità. Per evitare che il
meccanismo dei subappalti si trasmetta fino
a perdere il controllo di chi realmente esegue
le prestazioni, è sensato limitare il subap-
palto a un solo livello. E comunque subor-
dinarlo all’approvazione da parte del PMO.
Qualunque sia l’intensità e la consistenza
delle prestazioni affidate in subappalto, è
indispensabile che l’andamento del lavoro sia
sempre coordinato da un Project Manager
interno all’azienda mandataria. Quando ciò
non avviene, il progetto può subire seri rischi
di arresto.

4 PREFERIRE I MATERIALI MIGLIORI

Il mercato è generoso di prodotti. Non sempre il più costoso è anche il migliore. Il più economico è però quasi sempre quello che alla lunga fa spendere di più: in termini di rendimento reale e in termini di resistenza nel tempo. Chi ne fa le spese, però, è l'utente finale. Preferire i materiali migliori significa perciò investire molto tempo e risorse nella ricerca dei prodotti più qualificati. E anche di fronte alle migliori promesse, è sempre sensato avere una soluzione di riserva per intervenire in caso di defezione.

5 NON SOTTOVALUTARE L'APPROVVIGIONAMENTO MATERIALI

Se preferire i materiali migliori è già un buon passo verso il successo, nondimeno lo è affidarsi a fornitori qualificati. Il marketing e la dialettica dei venditori non sono sufficienti per assicurare sull'esito di una fornitura. La possibilità di tracciare e monitorare la supply chain di un materiale, dal momento della sua produzione fino alla consegna al cliente, è indispensabile nelle fasi critiche del progetto

6 VALUTARE E PREVEDERE I RISCHI

Un progetto complesso porta con sé una grossa quantità di rischi. Per prevenire il fatto che un rischio si trasformi in pericolo, è utile fare una valutazione di tutte le criticità possibili, effettuare un'analisi dell'impatto che queste possono causare, tanto i termini qualitativi, quanto in termini quantitativi, monitorarne l'andamento e definire una strategia di risposta all'accadimento di un evento rischioso. Strategia che dovrebbe sempre contemplare l'adozione di una soluzione di riserva.

7 CONSIDERARE APPIENO TUTTO IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Un progetto inizia quando, molto prima di scegliere chi lo fa, se ne decide la fattibilità. E si completa con il collaudo dell'opera. Anche per un cambio insegna. È un ciclo che comprende molte fasi: dalla selezione dei fornitori all'assegnazione del contratto, dal sopralluogo al progetto e preventivo, dalla presentazione dell'istanza di autorizzazione alla produzione dei manufatti, alla loro installazione, al collaudo finale. Una fase che di solito viene trascurata è quella burocratico-amministrativa: vuoi per la fretta di completare il lavoro, vuoi per la tolleranza delle amministrazioni comunali, vuoi per la disponibilità dei committenti a pagare delle sanzioni, pur di avere il lavoro terminato il più in fretta possibile. Salvo poi ritrovarsi con il lavoro al 100% installato, ma con ancora grosse lacune e inadempienze dal lato documentale. Concentrarsi fin da subito anche su questa fase è sicuramente un fattore critico di successo.

8 REMUNERARE IL LAVORO CON COMPENSI RECIPROCAMENTE INTERESSANTI

Il raggiungimento di obiettivi molto ambiziosi è dato dalla sommatoria di tanti fattori. Molti sono quelli citati qua sopra. Un fattore determinante è dato però dalla qualità e dalla motivazione delle aziende con le quali si lavora. Perché si possa pretendere molto, e alle volte anche più di quanto dovuto, è sempre importante fornire delle valide motivazioni. Tra cui una giusta e reciprocamente soddisfacente remunerazione.

9 DARSİ TEMPI E OBIETTIVI CERTI

Il tempo di esecuzione delle prestazioni e quello della consegna dei lavori devono essere certi fin dall'inizio, e rispettati. Meglio se condizionati dal concorrere di particolari eventi come, nel caso del cambio insegna, il lancio di una specifica promozione commerciale. Così come per le tempistiche, anche gli obiettivi di progetto devono essere chiari e certi. Meglio se connotati da cinque caratteristiche fondamentali, affinché un obiettivo sia credibile e perseguibile: specificità, misurabilità, unanime accordo, realismo, tangibilità.

10 DEFINIRE QUAL'È LA QUALITÀ ATTESA

Bello, esatto, giusto sono aggettivi che acquistano un significato specifico solo nel momento in cui vengono associati a una scala di misurazione accettata e conosciuta da tutte le parti. Altrimenti sono solo parole che ognuno interpreta a suo piacimento. È preferibile allora riunire subito tutti intorno a un tavolo e trovare un comune accordo sul significato di queste parole. Magari proprio partendo da ciò che - agli occhi del cliente o del Project Manager - bello, giusto o esatto non è.