

Report Evento

“Strategia Aziendale e PMO”

Unione del Commercio

Corso Venezia, 47-49 Milano

Mercoledì 22 Giugno 2016 – ore 13.30

Autore Documento: Armando Beffani

Direttore PMI-NIC e Responsabile PMO – armando.beffani@pmi-nic.org



TABLE OF CONTENTS

Introduzione.....	3
La strategia aziendale del gruppo ENEL.....	3
Il Global Program Management Office di NOKIA-ION	4
Il ruolo del PMO nella strategia digitale: il caso dell'API Strategy.....	5
From strategy definition to strategic projects management	6
L'evoluzione del PMO a sostegno delle performance aziendali.....	7
Dall'Osservatorio PMO al PMO-NIC: l'evoluzione PMO del Northern Italy Chapter....	7
Conclusioni.....	8
Risultati questionario di gradimento	9

Introduzione

Mercoledì 22 Giugno 2016 si è tenuto presso l'Unione del Commercio di Milano, l'evento di Chapter "Strategia Aziendale e PMO Modelli, strumenti e casi di successo" con l'obiettivo di presentare e discutere i principali approcci e modelli di Project Management Office (PMO) in riferimento alla strategia aziendale.

Sono intervenuti la Dott.ssa Francesca Gostinelli e il Dott. Giovanni Giugliano per illustrare la gestione strategica delle iniziative del Gruppo Enel, il Dott. Massimo Amati per portare l'esperienza del Global Program Management Office di NOKIA e l'Ing. Maurizio Brioschi di CEFRIEL per descrivere una tipologia di digital transformation e le sue modalità di gestione. A seguire l'Ing. Elvina Finzi ha parlato della gestione strategica del pricing in LUXOTTICA e l'Ing. Roberto CheccoZZo dell'evoluzione del Project Management Office in COMAU.

In apertura lavori, dopo i saluti del Presidente Stefano Setti, l'Ing. Armando Beffani, direttore PMI-NIC e responsabile del PMO creato per la gestione dei progetti con i volontari, ha introdotto i principali contenuti della giornata sottolineando come le tipologie di PMO possano essere le più svariate e classificabili in base al loro posizionamento strategico (*Fonte: PMI's Pulse of the Profession: The Impact of PMOs on Strategy Implementation, November 2013*):

- 1) **Enterprise/Strategic/Global PMO:** contribuisce alla formulazione e all'allineamento di progetti e programmi alla strategia aziendale, assicurando un'appropriata governance oltre a funzioni di gestione portafoglio
- 2) **Center of Excellence/Center of Competency:** centro di competenza per la definizione metodologie, standard e strumenti volti a migliorare le capacità di gestione dei progetti
- 3) **Organizational Unit PMO/Business Unit PMO:** fornisce alcuni servizi a supporto delle divisioni tra i quali gestione di portafoglio, governance e allocazione risorse umane
- 4) **Project Support Office:** fornisce i processi e strumenti abilitanti a livello aziendale per la gestione di progetti, programmi o portafogli, oltre a fornire supporto amministrativo
- 5) **Project o Program Office:** ruolo temporaneo di supporto ad uno specifico progetto o programma, includendo gestione informazione, governance e reporting

Nella parte introduttiva, è stato inoltre illustrato come i modelli PMO più performanti siano posizionati al livello strategico più alto ed in particolare siano quelli che:

- Partecipano alla **formulazione della strategia aziendale**
- Si occupano dell'**implementazione della strategia aziendale** attraverso la **prioritizzazione e selezione** di progetti e programmi
- Assicurano l'esecuzione della strategia aziendale attraverso un **monitoraggio frequente utilizzando KPI differenti** e adeguati strumenti di **portfolio management**
- Garantiscono un'**efficace comunicazione** con le prime linee aziendali e gli stakeholder di riferimento

La strategia aziendale del gruppo ENEL

La Dott.ssa Gostinelli, responsabile della strategia di Gruppo Enel, ha illustrato gli elementi caratterizzanti della propria realtà aziendale, operatore globale dell'energia che conta più di 60 milioni di utenti, ricavi per 75,7 mld di Euro e un EBITDA di 15,3 mld di Euro distribuito per il 40% in Italia e per la restante parte principalmente in Europa e America Latina.

Gli spunti di interesse sono stati molteplici tra i quali il cambio del contesto di riferimento, dove si è assistito ad un progressivo disaccoppiamento tra andamento del PIL e consumo elettrico e una diminuzione del prezzo dell'energia causato dal crescente utilizzo delle rinnovabili, oltre alla diffusione dei progetti Smart Grid. Queste situazioni hanno determinato condizioni di mercato più competitive e fenomeni di carattere produttivo quali ad esempio il "mothballing", ossia lo spegnimento temporaneo di alcuni impianti di produzione. Di particolare importanza è stata la Conferenza sul Clima di Parigi del 2015 che ha indicato per i diversi stati gli obiettivi di produzione di energia elettrica attraverso fonti rinnovabili (ad esempio, il 45% di produzione entro il 2030 per l'EU) o fonti ad emissioni zero (ad esempio, il 50% di produzione entro il 2030 per la Cina).

In questo contesto, la strategia di ENEL per i prossimi anni è stata definita al fine di ridurre la produzione di "Oil&Gas", aumentare la produzione di rinnovabili e crescere nella distribuzione e di vendita al dettaglio. In particolare, sono stati illustrati i seguenti obiettivi guida:

- 1) **Efficienza Operativa:** riduzione costi di produzione, distribuzione e vendita
- 2) **Crescita Industriale:** in particolare nelle rinnovabili ed in America Latina
- 3) **Semplificazione Societaria:** dotandosi di un nuovo modello organizzativo a matrice Country/Business oltre che integrazioni e separazioni societarie
- 4) **Remunerazione degli Azionisti:** migliorando la redditività complessiva
- 5) **Gestione attiva del portafoglio asset:** si dimostra che le aziende con un elevato livello di riallocazione del capitale hanno ritorni più elevati

A seguire, il Dott. Giovanni Giuliano, ha illustrato il posizionamento e ruolo della funzione di Strategy all'interno del Gruppo Enel, focalizzandosi su alcuni punti:

- 1) la **definizione del Piano Strategico di Gruppo:** processo top-down con limitato coinvolgimento delle strutture di business e country per la revisione della strategia di lungo termine e la definizione delle priorità strategiche
- 2) la **definizione del Piano Industriale di dettaglio:** processo Bottom-up con forte coinvolgimento delle strutture di business e country (orizzonte 5 anni) finalizzato a declinare il Piano Strategico in azioni operative
- 3) il **sistema di supporto alle decisioni:** dal 2014 è stato implementato in ENEL un unico modello di pianificazione strategica di gruppo (DSS –DecisionSupportSystem) che opera in logica end-to-end ed in grado di fornire:
 - a. Supporto alla Capital Allocation e all'Asset Rotation
 - b. Analisi di Sensitività sulle variabili di scenario (es. tasso di cambio)
 - c. Valutazione dell'impatto economico
 - d. Simulazione dei principali KPI finanziari
 - e. Valutazione del valore dell'azienda

La presentazione è risultata di notevole interesse al fine di comprendere il livello di complessità di un gruppo come ENEL nella definizione della propria strategia aziendale e nella selezione, analisi e gestione degli investimenti che corrispondono ai "progetti strategici" di un'organizzazione multinazionale. L'unità organizzativa di riferimento è rappresentata a livello di gruppo dall'unità di strategia che rappresenta a tutti gli effetti un Enterprise, Strategic o Global PMO secondo la classificazione presentata nella sezione introduttiva.

Il Global Program Management Office di NOKIA-ION

Il dott. Massimo Amati (Senior Director GPMP di NOKIA-ION) ha presentato il caso del Global Program Management Office del Business Group NOKIA-ION (IP/Optical Networks), caratterizzato da 6 B€ di

fatturato, una copertura globale del mercato mondiale, 4 Regional Business Centers (AME, APAC, EMEA, China) e 6 Business Product Unit organizzate su base tecnologica (IP Routing & Packet Core, IP Routing HW, Optics, Nuage Networks, Video, Network Service Management).

Da un punto di vista gestionale, il Business Group NOKIA-ION è caratterizzato da 700 PM, 150 Project Management Officer ed un Global Program Management Office, con ruolo di coordinamento e supporto (circa 10 PM esperti).

Le principali linee guida nelle quali il GPMP si concentrerà nei prossimi anni sono le seguenti:

- Migliorare le pratiche di Project Management
- Valorizzare il Project Management dei Servizi
- Effettuare un reporting globale
- Integrare l'esperienza dei PM del Business Group

Per quanto riguarda le pratiche di Project Management, il Dott. Amati ha presentato un'analisi dei punti di miglioramento su cui concentrarsi, tra i quali il più significativo è risultato la definizione di "End-to-end Scope of Work" (definizione dei requisiti e scope della soluzione).

In riferimento al secondo punto, il GPMP di NOKIA-ION intende porre un'attenzione specifica al Project Management dei Servizi, per mezzo di un coaching dei PM, una "Progettazione" dei Servizi di Gestione di Rete più innovativi/sofisticati ed un supporto metodologico al Product Life Cycle di nuovi Servizi Professionali.

Rispetto al terzo punto, il reporting globale, gestito attraverso JIRA, sarà invece realizzato aggregando l'esperienza dei PM delle diverse regioni e Business Unit e procedendo alla definizione di una matrice di rischio globale.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, di particolare interesse, è risultata l'organizzazione dei GPMP di Nokia definita con un modello federativo caratterizzato da un GMPO per ogni Business Group e 19 PMO regionali.

In conclusione, l'intervento ha evidenziato come in un'organizzazione complessa siano necessarie strutture di PMO che garantiscano omogeneità alle "Pratiche di Progetto" e si preoccupino della loro applicazione e del loro continuo miglioramento. Un Global PMO può risultare di particolare importanza per fornire un "supporto tattico" ai project manager sui rischi più complessi e nell'interpretazione del contesto nei quali le soluzioni sono sviluppate.

Il ruolo del PMO nella strategia digitale: il caso dell'API Strategy

L'Ing. Maurizio Brioschi di CEFRIEL ha trattato il caso dell'API Strategy quale esempio di "Digital Transformation", ossia la tipologia di strategia digitale volta all'utilizzo della tecnologia per trasformare, più che potenziare o aggiornare, i modelli operativi e di business aziendali. Le aree di intervento della "Digital Transformation" sono:

- la **Customer Experience**: nuove modalità di interazione con il cliente
- i **Processi Operativi**: nuove modalità di operare dentro l'azienda
- il **Modello di Business**: nuove modalità di creazione del valore attraverso i propri asset

L'intervento ha messo in luce come tra le diverse tipologie di intervento possibili, il modello dell' **API Strategy** risulta essere tanto efficace quanto rivoluzionario. Il modello si basa sull'esposizione dei servizi IT aziendali all'interno di un ecosistema digitale al quale possono accedere una molteplicità di interlocutori, con l'obiettivo di valorizzare i propri asset informativi esistenti e creare valore in modo progressivo ed incrementale.

Come caso esemplificativo, è stata illustrata l'esperienza CEFRIEL nel progetto E015, che rappresenta concretamente uno spazio operativo di cooperazione tra molteplici attori pubblici e privati. Si parla quindi di "coopetition", dal momento che diversi soggetti condividono sforzi comuni, senza perdere vantaggio competitivo e abilitando una più efficace azione nel proprio ambito. Ad oggi, E015 rappresenta un'iniziativa inclusiva e aperta che coinvolge oltre 500 aderenti tra imprese, PA, associazioni e filiera ICT. Qui di seguito sono riportati alcuni esempi di realizzazioni per l'utente finale arricchite con servizi E015 ed illustrati durante la presentazione:

- Promozione del territorio: "L15 – vivi la Lombardia"
- Trasporti: "Portale Infomobilità Milano"
- Retail personalizzato: "EPSON Exposition"
- Cultura e spettacolo: "Palinsesto eventi Oltre Expo"
- Sicurezza e gestione emergenze: "«Cruscotto Emergenze»"

L'Ing. Maurizio Brioschi ha sottolineato come gli ingredienti per poter realizzare E015 ma più in generale un ecosistema digitale basato sulle API siano sia di natura tecnologica ma anche strategica nella definizione di nuovi modelli e relazioni B2B tra i partner e culturale nel cambio di paradigma da "competition" a "coopetition".

Di altrettanto interesse è risultato il modello di gestione di un ecosistema digitale declinabile in un sistema costituito da tre livelli di PMO:

- Un PMO Strategico: responsabile dell'individuazione dei settori di business target
- Un PMO Tecnico: responsabile della definizione delle linee guida di pubblicazione delle API e del controllo dell'aderenza alle stesse
- Un PMO di "Onboarding": responsabile dell'individuazione degli attori, dei contenuti e del loro accompagnamento nel processo di pubblicazione dei servizi

From strategy definition to strategic projects management

L'Ing. Elvina Finzi di Luxottica ha concentrato il suo intervento sul processo di pianificazione strategica, sottolineando come i riferimenti potrebbero variare a seconda del settore industriale o organizzativo in cui ci si trova ad operare.

Ad esempio, le aziende nel settore degli elettrodomestici operano in un contesto maturo a bassa marginalità per il quale i costi diventano il riferimento per la pianificazione strategica. Diverso è il caso dell'occhialeria, mercato in crescita ed espansione dove il focus diventa la strategica di crescita, qualità e specializzazione. Così come il piano strategico di un'organizzazione finalizzata ad una missione scientifica è guidato da obiettivi di lungo termine di natura politica e da roadmap tecnologiche di lungo periodo. In questi tre casi, il piano strategico è sviluppato su orizzonti temporali diversi: 5 per le aziende del settore degli elettrodomestici, 3 per l'occhialeria, 20 per la missione spaziale.

Il piano strategico risulta poi essere l'integrazione di una approccio "top-down" basato sulla definizione degli obiettivi aziendali di alto livello e di un approccio "bottom-up" che a partire dai progetti in essere e dall'operatività porta alla formulazione di piani operativi rispetto i quali il piano strategico deve confrontarsi.

Per quanto riguarda la gestione progettuale, in LUXOTTICA i progetti ordinari fanno riferimento alle business unit mentre quelli di carattere strategico sono gestiti a livello corporate e hanno gli obiettivi di innovare e creare "step change" nel contesto aziendale.

L'Ing. Finzi ha concluso il suo intervento presentando due casi di progetti strategici: il primo in riferimento alla riqualificazione, il trasferimento e la vendita di un impianto industriale non più utilizzato ed il secondo in riferimento alle politiche di pricing dei prodotti di alta gamma che in un contesto di forte mobilità della clientela necessita un'armonizzazione su scala mondiale

L'evoluzione del PMO a sostegno delle performance aziendali

L'Ing. Roberto Checco do COMAU ha introdotto la sua presentazione descrivendo la propria organizzazione che opera nel settore manifatturiero, ed in particolare automobilistico, nell'ambito dell'automazione della produzione.

I prodotti variano dalla singola strumento o componente di produzione, ad un sistema di produzione, sino all'intera linea di produzione.

COMAU è un'organizzazione formata da 12.700 dipendenti presente in 17 nazioni di tutto il mondo, che ha avuto la necessità di espandersi geograficamente per riuscire ad avere un contatto diretto con la propria clientela.

I principali elementi di complessità in COMAU consistono nel doversi interfacciare a mercati molto diversi, con richieste di prodotti e servizi da customizzare e ad alto livello tecnologico. Un ulteriore elemento di complessità consiste nel dover coordinare una serie di realtà aziendali sparse con modalità operative ed obiettivi non sempre allineati.

Si è pensato pertanto di costituire un PMO in grado di avere influenza sia sui progetti ma anche sulla gestione del portfolio aziendale. Il PMO viene inteso come un ufficio insediato negli enti centrali della COMAU, quindi trasversale a tutte le business unit e a tutte le country costituito da persone con competenze eterogenee che hanno vissuto a stretto contatto con tutte le varie funzioni delle business unit. Il PMO inc una funzione corporate di supporto alle decisioni strategiche aziendali, mantenendo costantemente aggiornato il database di portfolio aziendale e monitorando l'utilizzo delle risorse e svolgendo le seguenti attività:

- Supporta la gestione dei progetti
- Supporta la gestione dei contratti
- Gestisce l'intero portafoglio progetti in termini di: analisi del rischi, utilizzo delle risorse, analisi P&L e flussi di cassa a consuntivo e predittiva, alimentazione e bilanciamento del portafoglio

Dall'Osservatorio PMO al PMO-NIC: l'evoluzione PMO del Northern Italy Chapter

In chiusura, Michele Maritato e Chiara Canavera del PMI-NIC hanno descritto le attività del PMI-NIC in riferimento al tema del PMO.

Michele Maritato ha raccontato la costituzione dell'Osservatorio PMO, attivo dal 2006 al 2015 con l'obiettivo di monitorare lo stato dell'arte e l'evoluzione dei PMO nelle aziende italiane, confrontandone i risultati, le tipicità e le similitudini con l'andamento internazionale.

Chiara Canavera, ha invece descritto la costituzione del PMO-NIC, Project Management Office creato al fine di individuare, indirizzare e coordinare i progetti che il PMI-NIC ha promosso ed intende promuovere su diverse tematiche. Attualmente i progetti avviati o in corso nel 2016 sono i seguenti:

- Euro PMP
- Riscoss
- Benessere nei progetti
- Osservatorio tool progetti emergenti
- Leadership Collettiva
- Etica & legalità

E' stato infine descritto come il PMO-NIC abbia sviluppato un documento sulle linee guida operative ed un toolkit per la gestione dei progetti e del portafoglio progetti.

Conclusioni

L'evento ha permesso di condividere diversi spunti di interesse in riferimento sia alla tematica della strategia aziendale che a quello del PMO, struttura aziendale organizzata in maniera differente in base al settore e alla maturità aziendale in cui si trova ad operare.

Per quanto riguarda la strategia aziendale, è stato illustrato come la definizione del piano strategico sia un processo guidato dal tipo di industria in cui ci si trova ad operare e prenda in considerazione diversi elementi tra i quali: l'efficienza operativa, la crescita industriale, lo sviluppo di mercati e prodotti, l'organizzazione aziendale, la redditività economica. Tra le attività più importanti, la gestione del portafoglio risulta essere una delle più rilevanti per l'implementazione e governance della strategia. All'interno della strategia aziendale, dovrebbe inoltre trovare spazio un'opportuna strategia digitale capace di sfruttare al meglio il valore degli asset grazie ad un approccio definito come "coopetition".

Per quanto riguarda il tema del PMO, i principali elementi di differenziazione sono risultati i seguenti:

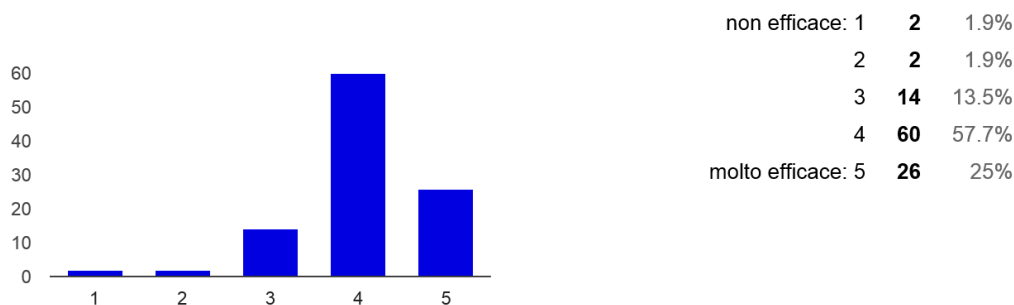
- **Livello strategico:** grado di coinvolgimento nella definizione ed implementazione della strategia aziendale
- **Strumenti di analisi del portafoglio:** qualità e completezza degli strumenti utilizzati per l'analisi di portafoglio
- **Perimetro di riferimento:** ambito di intervento delle attività del PMO
- **Posizionamento organizzativo:** capacità di comunicazione con le prime linee aziendali e livello di interazione con le altre unità dell'organizzazione

In questo contesto, l'**Enterprise, Strategic o Global PMO** costituisce la tipologia di PMO più avanzata rispetto a queste dimensioni ed è la più adatta a gestire la complessità caratteristica di organizzazioni molto grandi; in alcuni contesti questa tipologia potrebbe organizzarsi secondo un modello di federazione di più Global PMO, ciascuno dei quali a presidio di una Business Unit aziendale e sotto i quali sono sviluppati e gestiti più PMO per indirizzare ambiti di intervento specifici.

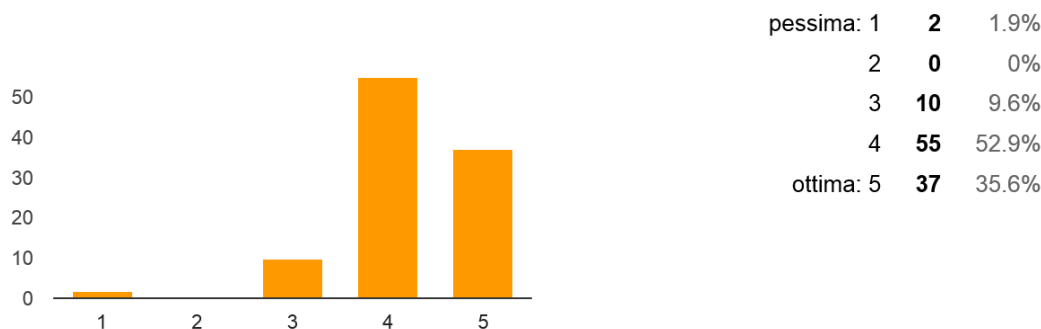
Risultati questionario di gradimento

Qui di seguito sono riportati i risultati del questionario di gradimento condotto tra i partecipanti all'evento:

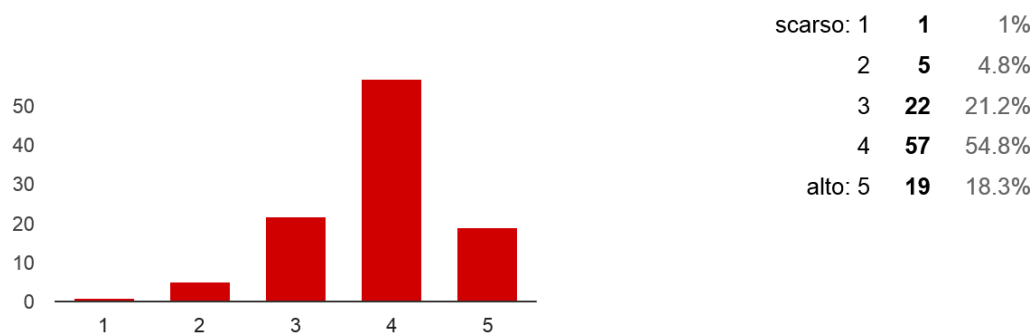
1. Comunicazione Evento: quanto credi che la comunicazione dell'evento sia stata efficace?



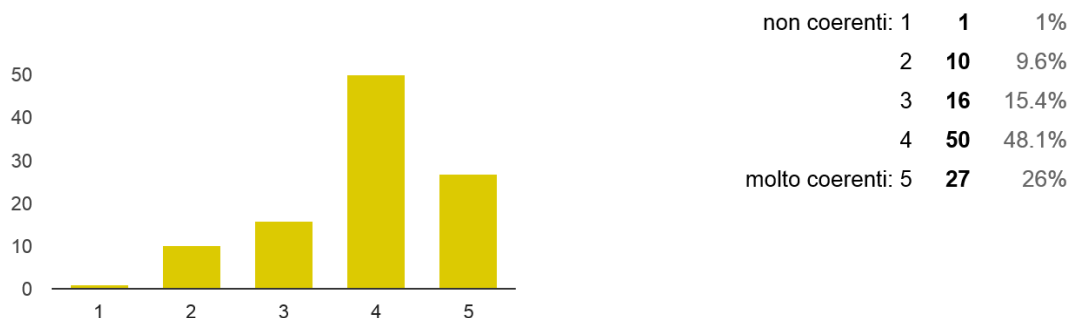
Come valuti l'organizzazione e la struttura dell'iniziativa?



Quale è stato il tuo grado di apprezzamento rispetto ai contenuti presentati?



I contenuti presentati sono stati coerenti con il tema della giornata?



Quanto ritieni che i contenuti proposti siano utili per la tua attività professionale?

