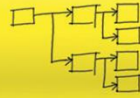


BISOGNI  
OBIETTIVI



PBS



COMPITI/RESPONSABILITA'

WBS | RESPONSABILE | TEAM

# GESTIONE DI PROGETTO E ORGANIZZAZIONE DI IMPRESA

*Il project management nella scuola superiore*

**di Antonio e Martina Dell'Anna**

DELIVERABLES



RISCHI

	BASSA	ALTA
IMPRATO BASSO ALTO	• B	• C
PROBABILITA'	• A	• D

ORGANIGRAMMA



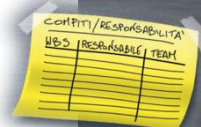
# PARTE I – PROCESSI AZIENDALI E PROGETTI

## UDA 2

# ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI SERVIZI

GESTIONE DI PROGETTO E ORGANIZZAZIONE DI IMPRESA  
*Il project management nella scuola superiore*

di Antonio e Martina Dell'Anna



COMPITI/RESPONSABILITA'	NBS	RESPONSABILE TEAM



# ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA



## Processi aziendali:

I processi aziendali si differenziano tra processi tipici del settore di interesse aziendale e processi comuni a tutte le aziende (contabilità, amministrazione, gestione del personale, altro).

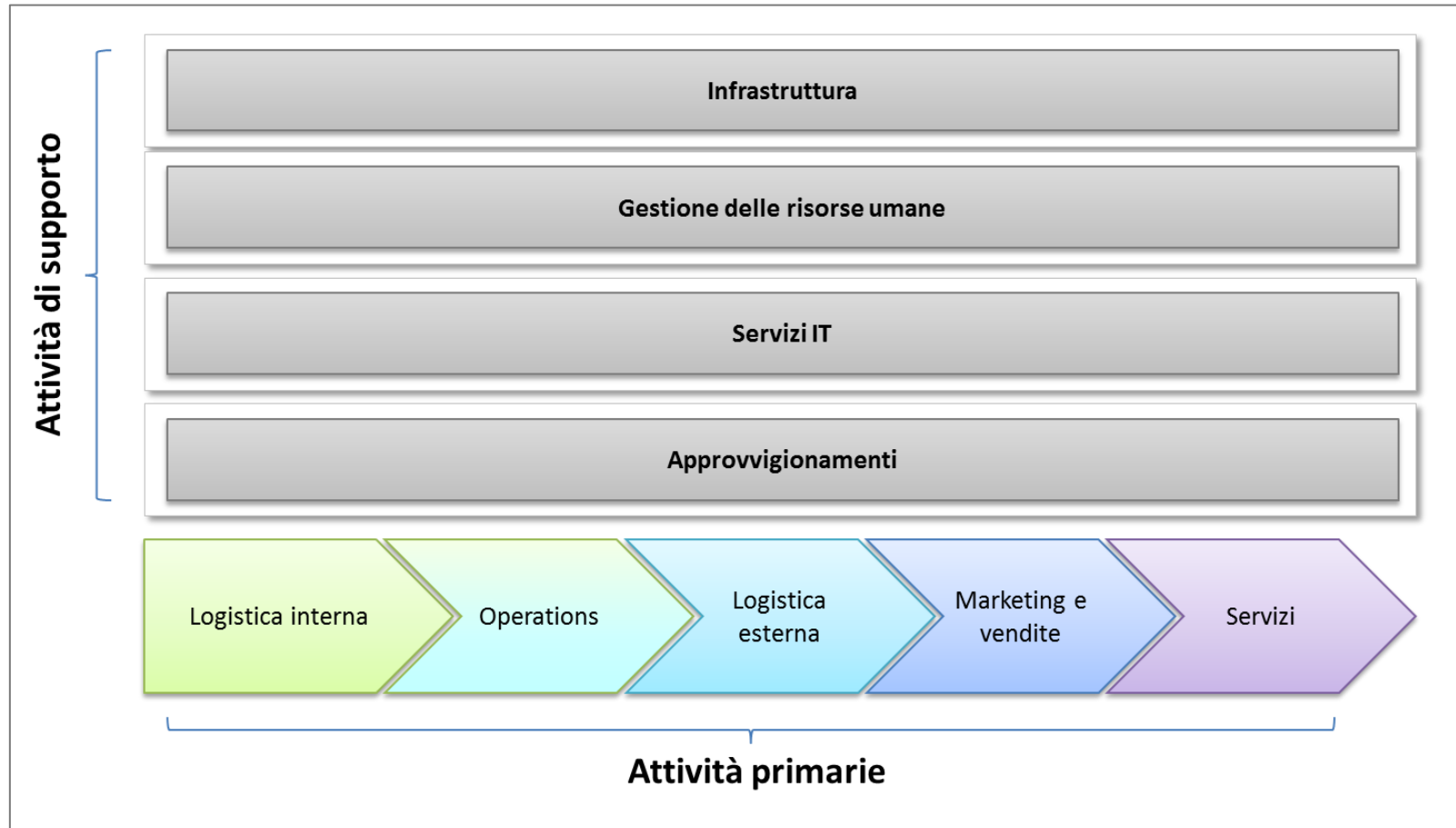
## La catena del valore di Porter :

L'insieme dei principali processi aziendali sono descritti sinteticamente da un modello chiamato “**la catena del valore di Porter**”, teorizzato da Michael Porter nel 1985, che descrive la struttura di una azienda come un insieme limitato di processi.



# CATENA DEL VALORE DI PORTER

Il modello di Porter individua **5 processi di tipo primario** e **4 di supporto**:



# CATENA DEL VALORE DI PORTER



Le **5 attività primarie** descrivono la sequenza di processi che un'azienda deve realizzare per **creare il prodotto o il servizio da consegnare al cliente**:

- **logistica interna**: gestione delle materie prime o input per il processo;
- **operation**: attività di progettazione e lavorazione delle materie prime o di realizzazione del prodotto;
- **logistica esterna**: processo di distribuzione o consegna del prodotto presso il cliente;
- **marketing e vendite**: gestione delle attività di commercializzazione (pubblicità, allestimento dei punti vendita, definizione campagne di lancio ed eventi commerciali,...);
- **servizi**: assistenza, help desk, ...



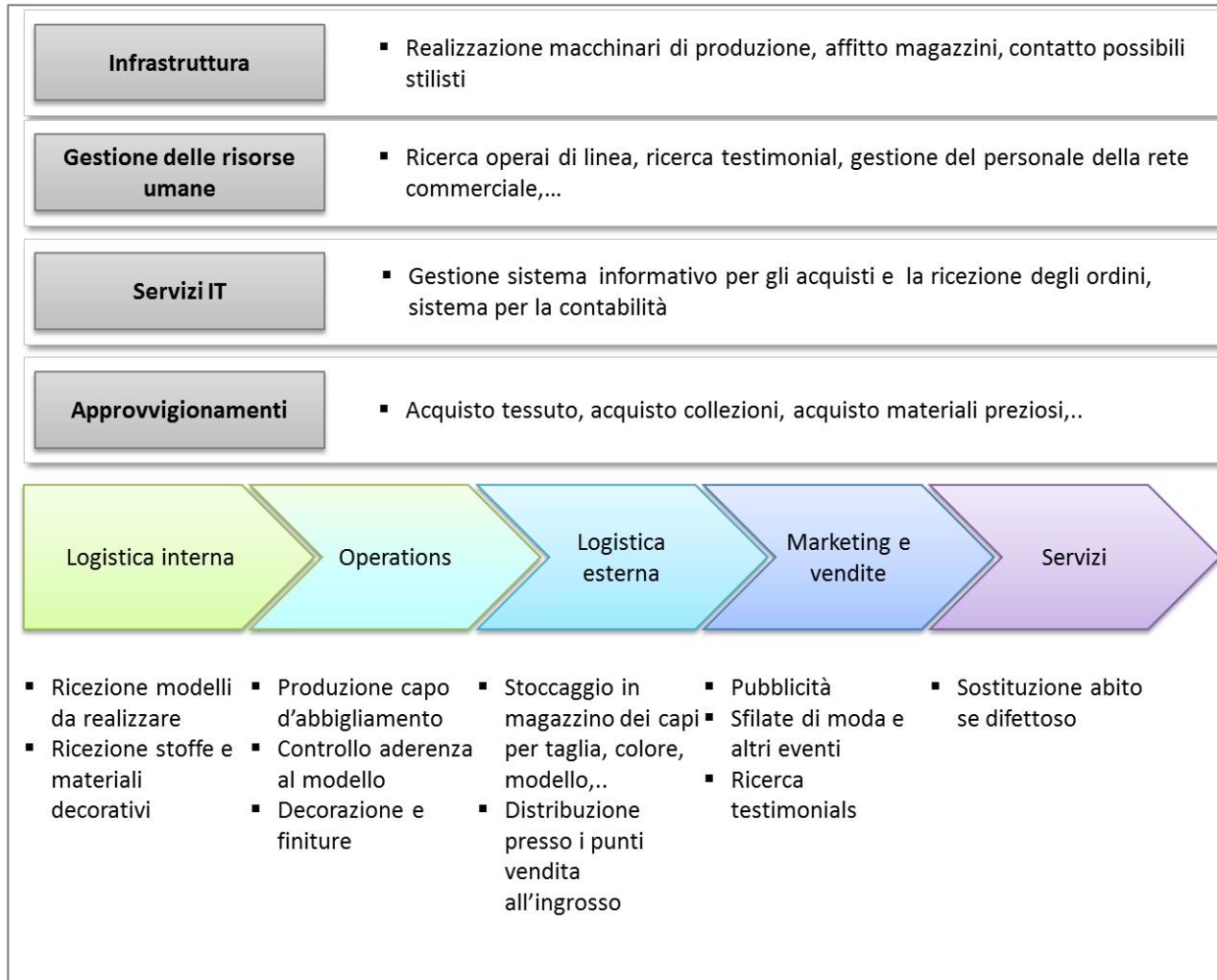
# CATENA DEL VALORE DI PORTER



**Le 4 attività di supporto** sono attività trasversali al ciclo di vita del prodotto:

- **infrastruttura dell'impresa:** gestione dei beni dell'impresa necessari allo svolgimento di tutte le attività (costruzione impianti, acquisto macchinari, gestione punti vendita,...);
- **risorse umane:** attività di gestione del personale attraverso il recruiting, la formazione, la definizione di piani di carriera, ...;
- **servizi IT:** attività di realizzazione e manutenzione dell'infrastruttura hardware e software necessaria per l'utilizzo degli applicativi aziendali;
- **approvvigionamenti:** gestione del rifornimento di materie prime, accessorie e delle scorte.

# ESEMPIO: CATENA DI PORTER PER IL SETTORE ABBIGLIAMENTO





# L'ORGANIGRAMMA

## Organigramma aziendale:

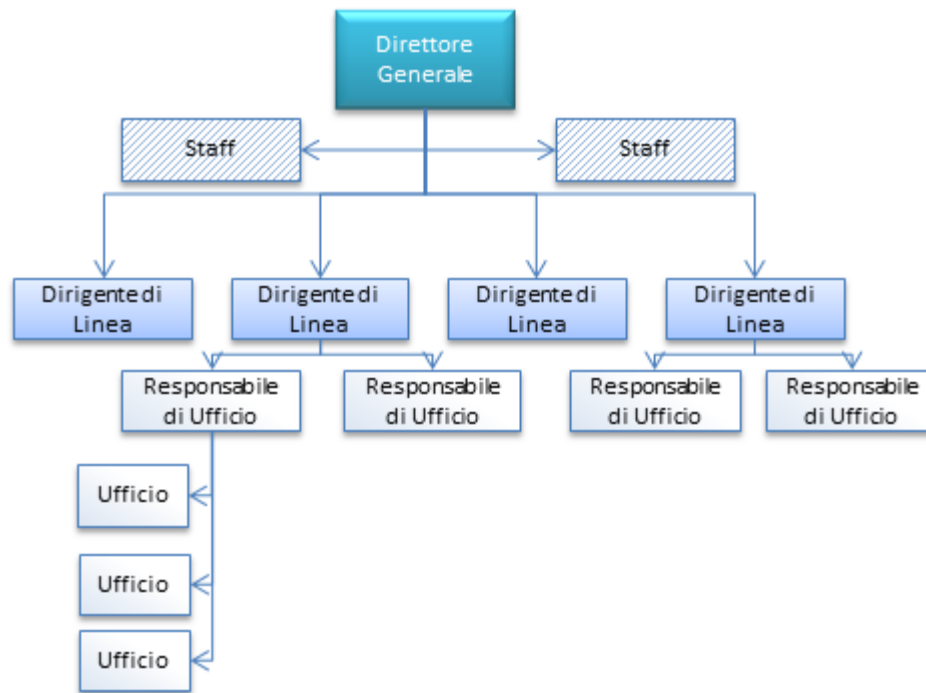
è la rappresentazione gerarchica della struttura organizzativa dell'azienda e descrive la collocazione e i livelli di responsabilità delle risorse all'interno dei processi produttivi.

L'organigramma può essere definito attraverso:

- **grafici** che indicano i rapporti di dipendenza formale degli individui (relazioni gerarchiche) e il raggruppamento di individui in unità organizzative;
- **descrizioni** che integrano i grafici e definiscono i sistemi di comunicazione, di coordinamento e di integrazione delle componenti.



# SCHEMA DI ORGANIGRAMMA AZIENDALE





# LE RELAZIONI GERARCHICHE

Le relazioni gerarchiche possono essere di tre tipi:

- **orizzontali**: uffici di pari responsabilità su ambiti diversi;
- **verticali**: uffici di responsabilità decrescente nello stesso ambito;
- **staff**: uffici che non hanno un inquadramento di linea ma sono a diretto riporto delle direzioni; sono gli uffici che svolgono attività trasversali e di supporto come segreteria, contabilità, controllo di qualità etc.

# LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA



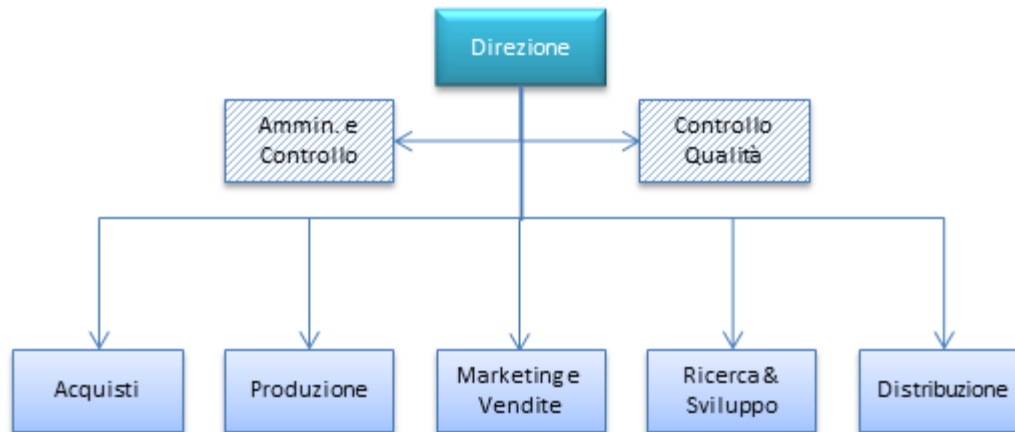
Le principali forme della struttura organizzativa sono tre (+ una):

- **struttura per funzioni:** l'azienda è suddivisa in aree che si caratterizzano per tipologia di attività come: gli acquisti, la produzione, la logistica ecc. ;
- **struttura per divisioni:** raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione; le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, progetti o programmi principali, business o centri di profitto;
- **struttura a matrice:** è un mix delle precedenti perché abbina un controllo verticale (di tutte le aree con le stesse mansioni) e orizzontale, ovvero del processo nel suo complesso.
- **task force:** è una struttura creata ad hoc per progetti strategici per il business aziendale, è composta da un team di risorse con competenze diverse provenienti dalle diverse funzioni dell'impresa.

# LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA



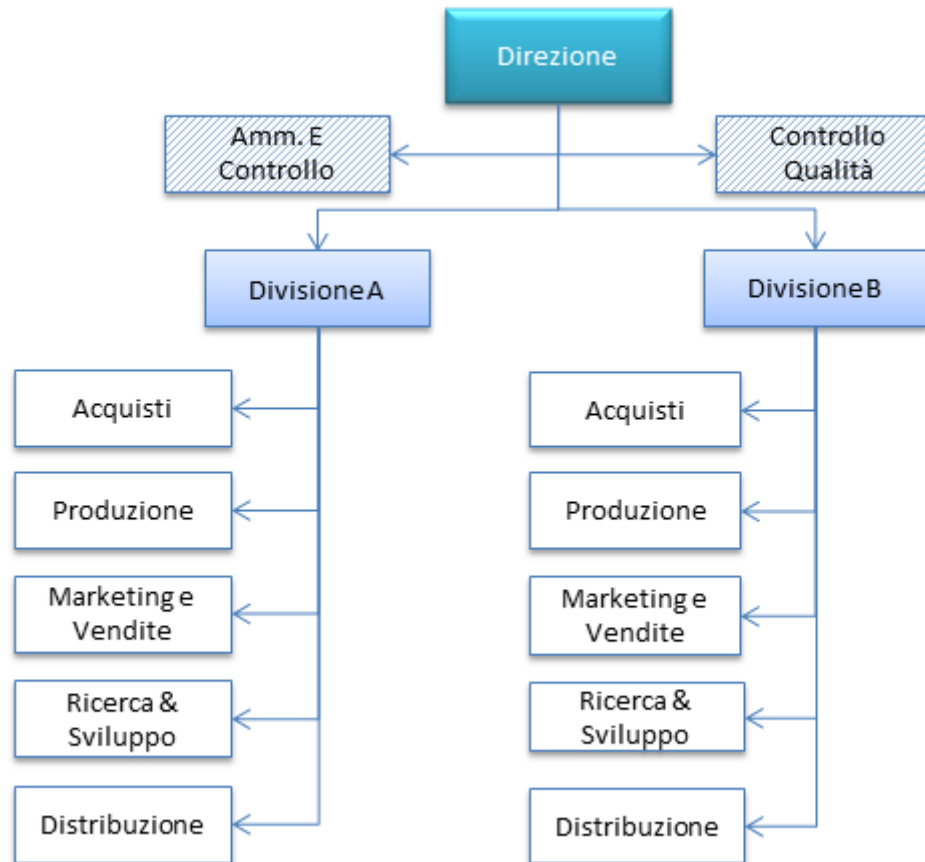
## Struttura per funzioni



# LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA



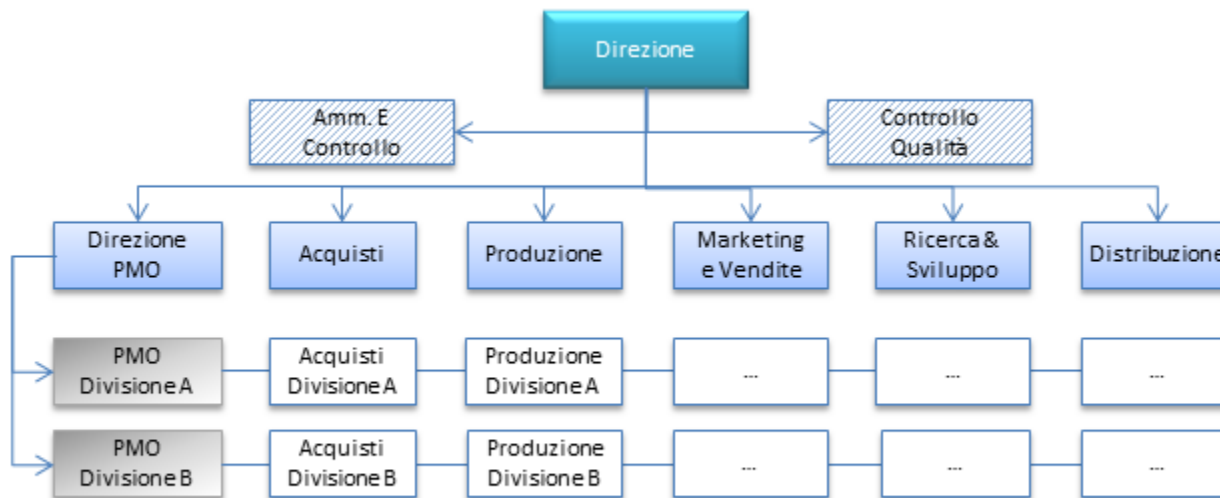
## Struttura per divisioni



# LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA



## Struttura a matrice





# VALUTAZIONE ECONOMICA DEI PROGETTI



- ❑ L'avvio di un'iniziativa progettuale orientata al cambiamento dei processi aziendali **comporta** cambiamenti organizzativi strutturali e **un impegno economico rilevante per l'impresa.**
- ❑ Prima di prendere una decisione di tale portata **occorre valutare costi e benefici dell'investimento.**
- ❑ Per la valutazione di un progetto è necessario distinguere separatamente **costi** e **benefici** del progetto e valutarne la cosiddetta **redditività.**

# REDDITIVITÀ



## Redditività di un progetto:

è una misura quantitativa del valore indotto dal progetto in termini di **differenza tra costi**, sostenuti per la sua realizzazione, **e ricavi in un arco temporale definito**.

- ❑ Affinché un investimento sia remunerativo **occorre che**, in un arco di tempo definito, **i benefici superino i costi** di realizzazione del progetto.
- ❑ La redditività è una valutazione di tipo quantitativo e pertanto non sufficiente per valutare globalmente l'investimento perché un progetto solitamente presenta anche **vantaggi e svantaggi di tipo qualitativo**.
- ❑ Gli **effetti di tipo qualitativo** sono difficili da monetizzare ma solitamente sono importanti perché incidono sull'immagine dell'impresa e sulla sua gestione.

# METODI DI VALUTAZIONE DELL'INVESTIMENTO



Tutti i diversi approcci finanziari ed economici esistenti per il calcolo del valore di un progetto prevedono che le analisi di tipo qualitativo siano sempre supportate da analisi numeriche ed in particolare dall'analisi di due parametri denominati: **payback period** e **breakeven**.

**Payback period:**

**è il periodo necessario**, a decorrere dall'inizio del progetto, perché i ricavi riescano a compensare l'investimento.

**Breakeven:**

**è la quantità di prodotti**, da realizzare e vendere, necessaria per raggiungere, in un dato periodo di tempo, il pareggio dell'investimento effettuato.

# ANALISI DEL PUNTO DI BREAKEVEN



- ❑ E' uno dei metodi più semplici di valutazione di un progetto, non tiene conto delle regole di attualizzazione dei flussi finanziari (interessi ed altro) ma è utile perché **consente all'impresa di avere facilmente un primo indice del successo** dell'investimento.
- ❑ Il metodo viene utilizzato per calcolare il **payback period** ed **il breakeven** dopo la progettazione, cioè quando è stata definita la soluzione tecnica ed organizzativa da realizzare e sono note tutte le variabili: **costi di progetto, capacità di produzione e costi di produzione.**
- ❑ In fase di progettazione è possibile **valutare le varie soluzioni** possibili e permettere all'azienda di **effettuare le proprie scelte strategiche.**



# ANALISI DEL PUNTO DI BREAKEVEN

L'analisi del punto di breakeven inizia con il calcolo del **beneficio** per l'azienda (**BA**) **prodotto** dall'investimento **nell'unità di tempo**.

Il beneficio è calcolato come differenza dei profitti nei due scenari, prima e dopo l'investimento, secondo la formula:

$$BA = (PP_{post} - PP_{pre}) - EF_{post}$$

Supponendo che l'unità di tempo sia un anno, si ha:

**BA:** Beneficio **A**nnuale generato dall'Investimento,

**PP<sub>post</sub>:** Profitto annuale da **P**roduzione dopo l'investimento,

**PP<sub>pre</sub>:** Profitto annuale da **P**roduzione prima dell'investimento,

**EF<sub>post</sub>:** Economie **F**isse annuali dopo l'investimento, cioè differenza tra i costi fissi prima e dopo l'investimento, per esempio minori costi da economie fisse derivate dal progetto (es. riduzione di personale o altro) o maggiori costi (es. maggiore consumo di energia elettrica). Le economie possono essere anche negative.

Vedi esempio del par. 2.5

# ANALISI DEL PUNTO DI BREAK-EVEN



Dove il **PP** (**profitto annuale da produzione**), in entrambi i casi pre e post investimento, è dato dalla formula:

$$PP = CP * (PV - PC)$$

con:

**CP:** Numero di Capi Prodotti e venduti in un anno,

**PV:** Prezzo di Vendita di ogni capo,

**PC:** Prezzo di Costo di ogni capo.



# ANALISI DEL PUNTO DI BREAKEVEN



A questo punto possono essere calcolati il **payback period** ed il valore di **breakeven**:

$$\textit{payback period} = \frac{\textit{costo globale dell'investimento}}{\textit{benefici annuali con l'investimento}}$$

e

$$\textit{breakeven} = \textit{payback period} * \textit{capi venduti nell'u. t.}$$

con il costo globale dell'investimento che corrisponde al costo del progetto.

Vedi esempio del par. 2.5




## Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons BY-ND


### Tu sei libero di:

**Condividere** — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato per qualsiasi fine, anche commerciale.

Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.

### Alle seguenti condizioni:

 **Attribuzione** — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

 **Non opere derivate** — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

Divieto di restrizioni aggiuntive — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

### Note:

Non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo uso sia consentito da una eccezione o limitazione prevista dalla legge.

Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'uso che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come i diritti all'immagine, alla tutela dei dati personali e i diritti morali potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.