



*Dipartimento di **Impresa e Management***

*Cattedra di **Progettazione Organizzativa***

**CRESCITA AZIENDALE E PROCESSI ORGANIZZATIVI:
L'ESPERIENZA DEL CASO CANPAR SRL**

RELATORE

Luca Giustiniano

CANDIDATO

Alice Mondello

Matricola 718921

CORRELATORE

Daniele Mascia

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	5
<i>INTRODUZIONE AL PRIMO CAPITOLO</i>	<i>7</i>
CAPITOLO 1. CRESCITA E DIMENSIONE ORGANIZZATIVA	8
1.1 GRANDE VS PICCOLA AZIENDA.....	8
1.2 CICLO DI VITA ORGANIZZATIVO	11
1.3 BUROCRAZIA E DIMENSIONI ORGANIZZATIVE.....	14
1.3.1 BUROCRAZIA: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE	14
1.3.2 DIMENSIONI ORGANIZZATIVE E BUROCRATICHE.....	15
1.3.3 STRATEGIE DI CONTROLLO ORGANIZZATIVO	16
1.4 STRUMENTI PER LA CRESCITA	17
1.4.1 <i>Project Management</i>	18
1.4.2 <i>Business Process Management (BPM)</i>	22
<i>INTRODUZIONE AL SECONDO CAPITOLO</i>	<i>26</i>
CAPITOLO 2. CANAPAR SRL	27
2.1 PRESENTAZIONE DEL SETTORE	27
2.2 CHI È CANAPAR	27
2.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA INIZIALE	31
2.3.1 <i>Suddivisione della struttura</i>	33
2.4 EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	37
2.5 CONCLUSIONI.....	39
<i>INTRODUZIONE AL TERZO CAPITOLO</i>	<i>40</i>
CAPITOLO 3. APPLICAZIONE DEGLI STRUMENTI ORGANIZZATIVI AL CASO CANAPAR	41
3.1 STRUMENTI ORGANIZZATIVI PER LA CRESCITA DELL'AZIENDA	41
3.2 <i>PROJECT MANAGEMENT</i> APPLICATO AL CASO CANAPAR	41
3.2.1 <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	44
3.2.2 <i>Reticolo di schedulazione e Critical Path Method (CPM)</i>	47
3.2.3 <i>Diagramma di Gantt</i>	52
3.2.3 <i>Risk Management</i>	55
3.3 <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)</i> APPLICATO AL CASO CANAPAR.....	59

CONCLUSIONI.....	64
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	65
INDICE DELLE FIGURE	66
FIGURE E GRAFICI IN FORMATO ESTESO	68
RINGRAZIAMENTI.....	73
RIASSUNTO DELL'ELABORATO	75

Alla mia famiglia.

*A mia sorella **Viola**, per avermi riempito il cuore di felicità ogni momento fin da quando l'ho vista per la prima volta nella culla dell'ospedale.*

*Ai miei genitori **Paola e Luigi**, per essere stati i miei eroi fin da quando ne ho memoria e per aver sempre accettato e supportato le mie scelte.*

*Ai miei nonni **Anna e Giovanni**, per avermi viziato più di tutti e per avermi trasmesso un po' della loro immensa saggezza.*

*Ai miei nonni **Cetti e Nino**, per avermi regalato ogni istante della loro vita e soprattutto perché spero che possano ancora vegliare su di me.*

Introduzione

L'idea alla base di questo progetto nasce dalla mia partecipazione al tirocinio curriculare svolto presso l'azienda Canapar S.r.l. a Ragusa. Durante questi mesi ho avuto la possibilità di prendere parte ad una fase del ciclo di vita dell'azienda molto importante, in quanto si è svolto, e si sta ancora svolgendo, un processo di BPM (Business Process Management) per la (ri)definizione della struttura organizzativa, con l'obiettivo della crescita di efficienza ed efficacia con particolare riferimento ai processi aziendali.

Per questo motivo, si è scelto di svolgere questo elaborato con lo scopo di rispondere a una *research question*: “come l'organizzazione accompagna la crescita aziendale?” Per rispondere a questa domanda, bisogna necessariamente analizzare il significato di crescita aziendale, per poter successivamente inquadrare gli strumenti organizzativi che possono essere utilizzati per raggiungere tale obiettivo.

Nel primo capitolo è stata elaborata un'introduzione generale riguardo la crescita aziendale, in primo luogo mettendo in risalto le differenze tra piccole e grandi imprese. Di fondamentale importanza è il fatto che il concetto di crescita non debba essere inteso esclusivamente in termini dimensionali, al contrario è ugualmente interessante come un'azienda possa crescere in termini di efficienza ed efficacia, come sta facendo Canapar.

Nel secondo capitolo viene approfondita la storia dell'azienda in questione, mettendo in risalto i diversi punti di vista di tutto il personale, elaborati da singole interviste somministrate in due versioni: interviste esplorative ai vertici dell'azienda e interviste semi-strutturate al resto dei dipendenti.

Infine, nel terzo capitolo la focalizzazione è stata fatta sui principali strumenti organizzativi che utilizza o potrebbe usare l'azienda durante il suo percorso di crescita, mettendo in risalto le differenze riscontrate tra la letteratura e le evidenze sul campo che sono emerse durante lo studio di caso.

Canapar s.r.l. (“Canapar”) è una startup, filiale controllata per il 100% dalla holding Canapar Corp. (con sede a Toronto, Canada), la quale è stata fondata dal dott. Sergio Martines con l'obiettivo di sfruttare le caratteristiche del territorio siciliano per renderlo leader nel settore della canapa industriale in ambito cosmetico, nutraceutico e farmaceutico, anche grazie alla collaborazione con l'Università di Catania e con la multinazionale Canopy Growth (Canopy Rivers) che è stata da poco sostituita dall'azienda canadese RAMM. Canapar è stata avviata il 16 gennaio 2019 con l'inaugurazione del più grande stabilimento in Italia per la produzione di ingredienti derivanti dalla canapa industriale.

Uno dei punti di forza che ha reso possibile la crescita dell'azienda nel breve periodo è stato la raccolta di consistenti finanziamenti da parte di investitori esteri; in particolare, a gennaio del corrente anno è stato ricevuto un investimento di 6.427.000\$ da parte della società farmaceutica RAMM (con sede a Toronto, Canada), la quale ha acquisito la partecipazione del 49% di Canopy Rivers in Canapar.

Lo scopo di questo progetto è, come anticipato, capire come l'organizzazione possa nella pratica aiutare un'azienda a crescere, soprattutto in termini di efficienza ed efficacia.

Una grande azienda non può funzionare senza una buona organizzazione. Canapar è a tutti gli effetti una startup che però lavora a livello internazionale, e, soprattutto per questo motivo, ha avuto bisogno di una chiara definizione della sua struttura organizzativa, con particolare attenzione ai processi interni.

La stesura di questa tesi è stata realizzata attraverso uno studio di caso, in modo da poter approfondire i punti chiave che hanno reso possibile la crescita di Canapar e, in particolare, per capire come ha influito la sua struttura organizzativa nelle fasi iniziali del ciclo di vita dell'azienda.

Lo studio è stato avviato attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate ai dipendenti e interviste esplorative ai vertici dell'azienda. In questo modo, sono riuscita a entrare nel cuore dell'impresa approfondendo i motivi che hanno portato il CEO alla sua creazione, ma anche alla scelta della locazione geografica e del settore della canapa industriale.

L'intento del dott. Martines è quello di rendere la Sicilia la più importante regione produttrice in EU, proprio per questo ha scelto di introdursi in un settore quasi totalmente inesplorato in tutta Italia, sfruttando la sede principale in Canada per attrarre investitori e risorse.

Il mio obiettivo è quello di evidenziare i fattori di successo all'interno della struttura organizzativa che possono supportare la crescita di una startup anche in un periodo di forte decrescita dell'economia italiana, in particolare nella parte meridionale dove l'economia ha sempre risentito di alcune carenze in quasi tutti i settori. Di conseguenza, è stato ancora più interessante vedere la crescita esponenziale che sta attraversando Canapar, la quale potrebbe essere un esempio per tutti i piccoli imprenditori italiani. Ciò sta a testimoniare come una buona organizzazione possa effettivamente essere la chiave per il successo e la crescita di un'azienda.

“Quando credi in qualcosa, credici fino in fondo, implicitamente e indiscutibilmente” (Walt Disney).

Ritengo infatti che l'entusiasmo e la motivazione, del CEO e dei suoi collaboratori, siano stati elemento fondamentale per il coinvolgimento delle risorse umane che stanno continuando a credere in un progetto a lungo termine, per il quale non sono necessarie unicamente risorse di tipo finanziario, bensì è tanto più importante una struttura organizzativa solida alla base del lavoro quotidiano.

Introduzione al primo capitolo

Lo scopo di questa tesi è comprendere come l'utilizzo di alcuni strumenti organizzativi accompagna un'azienda durante il suo percorso di crescita.

Nel primo capitolo, infatti, viene trattato il tema della **crescita aziendale** in generale partendo dall'analisi delle differenti tipologie di azienda in base alle dimensioni, in particolare grandi e piccole.

Per avere chiaro il concetto di crescita, è risultato opportuno approfondire anche il concetto di **ciclo di vita dell'azienda**, analizzando le singole fasi da attraversare, e il concetto di **burocrazia**, che risulta direttamente interconnesso alla crescita in quanto si tratta di un fattore che tende ad aumentare con le grandi dimensioni.

Inoltre, è stato trattato il tema del controllo organizzativo con lo scopo di rendere chiaro come un'azienda può attuare diverse **strategie di controllo** in base ai suoi obiettivi, anche in termini di crescita aziendale.

Dopo aver analizzato i punti ritenuti chiave per la comprensione del concetto di crescita, è stato possibile introdurre il paragrafo riguardante gli **strumenti organizzativi** che possono utilizzare le aziende: in particolare, ci siamo soffermati sul *Project Management* e sul *Business Process Management (BPM)*.

Il *Project Management* vanta l'ausilio di alcuni strumenti quali la *Work Breakdown Structure (WBS)*, il reticolo di schedulazione e il *Critical Path Method (CPM)*, il diagramma di Gantt e il *Risk Management*, i quali sono stati presentati in via generale in quanto verranno successivamente approfonditi, nel terzo capitolo, con l'applicazione degli stessi al caso aziendale.

Inoltre, anche il **BPM** è stato analizzato in via generale con un rimando al terzo capitolo per l'approfondimento delle implicazioni che questo strumento comporta per l'azienda che ne fa uso.

In conclusione, questo primo capitolo ha lo scopo di rendere chiari alcuni concetti base, senza i quali sarebbe risultato difficoltoso andare avanti con la trattazione degli argomenti presenti nei successivi capitoli.

Capitolo 1. Crescita e dimensione organizzativa

Quando parliamo di crescita aziendale, il primo concetto che ci viene in mente è quello della dimensione. Si pensa, infatti, che crescere significhi esclusivamente diventare più grande. In realtà, la crescita di un'azienda può essere interpretata secondo diverse accezioni e la prospettiva dimensionale rappresenta sicuramente quella di più facile comprensione. Per questo motivo, inizieremo ad analizzare le differenze tra una piccola e una grande impresa, in modo da poter, successivamente, capire meglio cosa davvero vuol dire crescita.

1.1 Grande vs piccola azienda

“Grande è meglio”, ma “piccolo è bello”. È sempre esistito questo dilemma in tutti i settori, sia in ambito personale che professionale. Ogni persona che sogna di diventare imprenditore immagina il punto di arrivo della propria carriera in una grande azienda, agendo con la convinzione che più grande significhi anche più successo e/o più guadagni. Nonostante ciò, al giorno d'oggi nel mercato è presente un enorme numero di piccole e medie imprese, un numero che sappiamo essere in aumento anche grazie allo sviluppo e al successo di numerosissime startup innovative.

In realtà, esistono pro e contro per entrambi i tipi di azienda e, ovviamente, possiamo anche trovare soluzioni intermedie, le quali sono state definite “ibrido grande azienda/piccola azienda”, termine che è stato coniato da Jack Welch, ex presidente e CEO della General Electric.

Inoltre, non possiamo trascurare l'importanza della categoria delle startup innovative, per cui è necessario definire come un'azienda può essere classificata come tale e, soprattutto, comprendere che non tutte le piccole aziende sono startup e viceversa.

La legge 221/2012 di conversione del “Decreto Crescita 2.0” definisce i requisiti che deve possedere un'azienda per poter essere registrata alla Camera di Commercio come startup innovativa e avere, di conseguenza, una serie di vantaggi dal punto di vista burocratico e fiscale. In generale, per poter presentare la domanda alla Camera di Commercio, è fondamentale che l'azienda abbia una sede produttiva in Italia e abbia come oggetto sociale “lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico”. Inoltre, vi sono cinque requisiti fondamentali che l'azienda deve soddisfare:

- 1) L'azienda deve essere costituita da non più di 60 mesi dalla presentazione della domanda;
- 2) A partire dal secondo anno di attività come startup innovativa, il valore totale della produzione annua non deve essere superiore a 5 milioni di euro;
- 3) L'azienda non distribuisce e non ha distribuito utili;
- 4) L'azienda non nasce da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;
- 5) Il contenuto innovativo deve essere rappresentato da almeno uno di questi tre elementi:
 - le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della startup innovativa;

- il team aziendale è formato per almeno 1/3 da dottori di ricerca o dottorandi di università, oppure da laureati che, da almeno tre anni, sono impegnati in attività di ricerca presso istituti pubblici o privati; oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori che hanno conseguito una laurea magistrale.
- l'azienda è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato oppure dei diritti relativi ad un "programma per elaboratore originario" (software) registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore (SIAE).

Se un'azienda soddisfa tali requisiti, potrà fare domanda per essere classificata come startup innovativa e per poter usufruire, di conseguenza, dei benefici relativi a tale categoria.

Al giorno d'oggi, le startup stanno assumendo sempre più importanza nel mercato ma, al contempo, rimangono una "categoria a parte" rispetto alle altre imprese. Per questo motivo, tralascieremo volontariamente la categoria delle startup dalla successiva analisi riguardo alle dimensioni aziendali.

Prima di tutto, occorre definire le specifiche caratteristiche per le quali viene definita la dimensione di un'impresa; in particolare, sono state definite quattro tipologie di impresa:

- Microimpresa: meno di 10 occupati; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- Piccola impresa: da 10 a 49 occupati; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- Media impresa: da 50 a 249 occupati; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro;
- Grande impresa: oltre 249 occupati; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro e bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

CATEGORIA	DIPENDENTI		FATTURATO		ATTIVO
Grande impresa	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	>43 € mln
Media impresa	< 250	e	≤ 50 mln	oppure	≤ 43 mln
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10 mln	oppure	≤ 10 mln
Microimpresa	< 10	e	≤ 2 mln	oppure	≤ 2 mln

Figura 1.1 Classificazione imprese della Commissione Europea – Fonte: <https://know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2017-2/>

Questa suddivisione si basa sul Decreto ministeriale del 18 aprile 2005, "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese". In generale, le prime tre tipologie vengono classificate come PMI (Piccole e Medie Imprese); possiamo quindi procedere soffermandoci sulle differenze tra PMI (che chiameremo "piccole" nel resto del testo), da un lato, e grandi imprese, dall'altro.

La prima differenza che possiamo notare tra le grandi e le piccole imprese sta nel fatto che le prime hanno a disposizione una maggiore quantità di risorse, soprattutto economiche, per cui sono caratterizzate da una maggiore complessità e tendono quindi a essere più standardizzate e meccaniche rispetto alle seconde, le quali hanno solitamente una struttura più informale all'interno della quale il personale non ricopre un unico lavoro ma svolge spesso diversi compiti.

Il vantaggio della standardizzazione sta nel “semplificare” le complesse e numerose procedure tipiche delle grandi aziende, in modo tale che l'organizzazione possa essere più stabile nel mercato e, al tempo stesso, sia in grado di riprendersi più velocemente da eventuali imprevisti. D'altra parte, le piccole aziende riescono ad adeguarsi ai cambiamenti più facilmente, non avendo la rigidità che caratterizza quelle grandi, e, inoltre, i dipendenti lavorano spesso con un maggior impegno, in quanto in un ambiente più piccolo riescono a identificarsi l'uno con l'altro, così da essere più creativi e produttivi. Ciò rappresenta non solo un vantaggio per le piccole aziende, ma anche una delle principali difficoltà di quelle grandi, all'interno delle quali può capitare che l'eccessiva rigidità e la sovrabbondanza di regole possano incidere negativamente sulla motivazione e, conseguentemente, sulla produttività del team.

Sotto un altro aspetto, le grandi organizzazioni hanno sicuramente il vantaggio di operare con una portata maggiore, sfruttando anche la possibilità di realizzare economie di scala; la piccola azienda può invece focalizzarsi su un segmento di mercato specifico utilizzando le risorse a disposizione per rispondere meglio alle esigenze dei consumatori target, avendo anche il vantaggio di poter facilmente adattarsi alle loro mutevoli preferenze.

Graficamente, possiamo così riassumere le differenze principali tra grandi e piccole aziende:

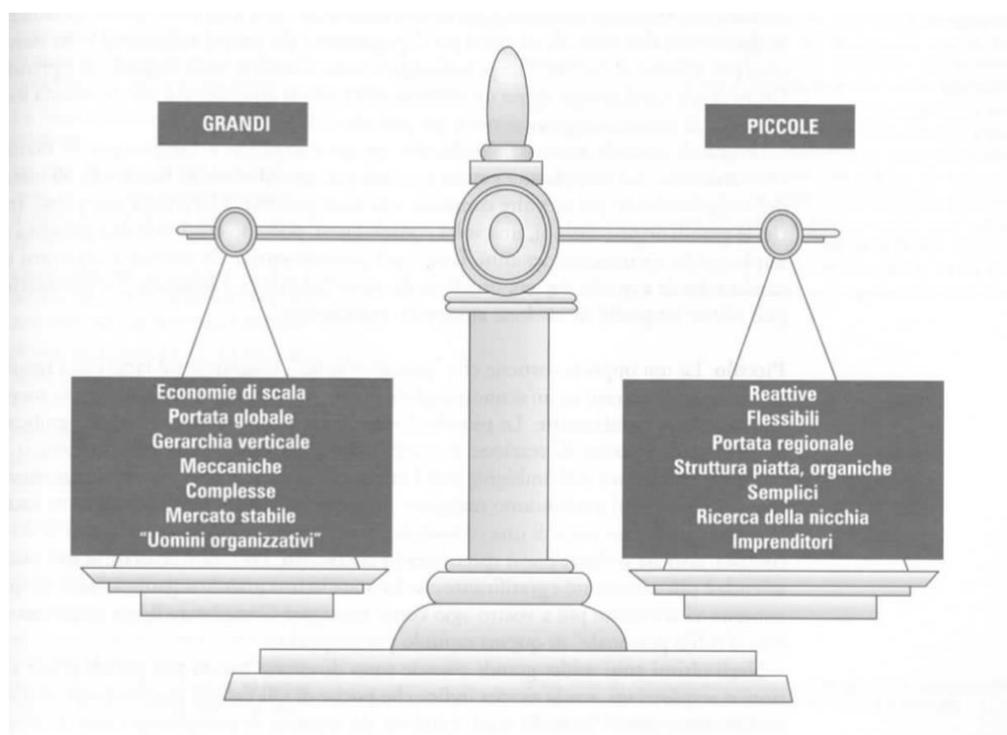


Figura 1.2 Differenze tra organizzazioni di grandi e piccole dimensioni – Fonte “Organizzazione aziendale”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 331

Dopo aver analizzato vantaggi e svantaggi principali delle due alternative, rimane comunque non facile scegliere il tipo di azienda a cui aspirare. Inoltre, le grandi imprese “sono fatte per ottimizzare, non per innovare” e, nel contesto odierno, l’innovazione rappresenta una delle maggiori opportunità di crescita; per questo motivo, il vertice di una grande azienda deve trovare un compromesso per riuscire a essere innovativa come se fosse piccola, ma sfruttando al contempo la maggiore quantità di risorse in suo possesso.

Nel tempo, infatti, si è ormai consolidata quella che rappresenta una scelta intermedia, definita precedentemente come ibrido grande/piccola azienda, che “unisce le risorse e il raggio d’azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola”.

Questo tipo di soluzione implica un approccio ambidestro, ossia le aziende si avvalgono di strutture e processi adeguati sia alla creatività delle piccole aziende sia ai sistemi utilizzati dalle grandi aziende per sfruttare le innovazioni. In questo modo, le risorse umane dell’azienda si troveranno in condizioni migliori per lo sviluppo della loro creatività e il conseguente risultato sarà una maggiore innovazione all’interno dell’azienda; contestualmente, però, si utilizzerà un approccio più rigido e centralizzato per attuare le innovazioni all’interno dell’organizzazione.

Uno dei modi in cui alcune grandi organizzazioni sono riuscite a creare un ibrido grande azienda/piccola azienda è lo sviluppo di una struttura divisionale, la quale permette di sfruttare i vantaggi delle grandi dimensioni in alcune divisioni e, allo stesso tempo, di mantenere l’autonomia e la flessibilità delle piccole aziende in altre divisioni.

Naturalmente non esiste una precisa e unica maniera per realizzare questo tipo di soluzione, ma l’importante è mantenere l’attenzione sugli obiettivi propri di ogni azienda per poter scegliere le modalità più adatte al singolo caso.

1.2 Ciclo di vita organizzativo

Quando un’azienda nasce non può essere definito se si tratterà di una piccola o una grande organizzazione. Possiamo effettivamente presumere che, al momento della nascita, tutte le aziende siano più o meno piccole; dopodiché ognuna seguirà un percorso tale per cui alcune rimarranno tali, mentre altre diventeranno molto grandi. Questo dipende in primis dal vertice aziendale e dalle strategie che deciderà di attuare durante il ciclo di vita dell’azienda, ma anche dalle risorse, economiche e non, a sua disposizione.

Il ciclo di vita rappresenta infatti un modo utile per comprendere meglio la crescita organizzativa di un’organizzazione; questo modello ipotizza che ci siano quattro stadi da attraversare, così che l’azienda segua un percorso naturale dalla sua nascita alla sua crescita e, infine, alla sua morte.

Inevitabilmente, nella fase iniziale le dimensioni dell’organizzazione risultano essere limitate. Inoltre, per avviare e portare avanti un percorso di crescita, l’organizzazione deve riuscire a gestire i cambiamenti che intercorrono tra i diversi stadi del ciclo di vita.

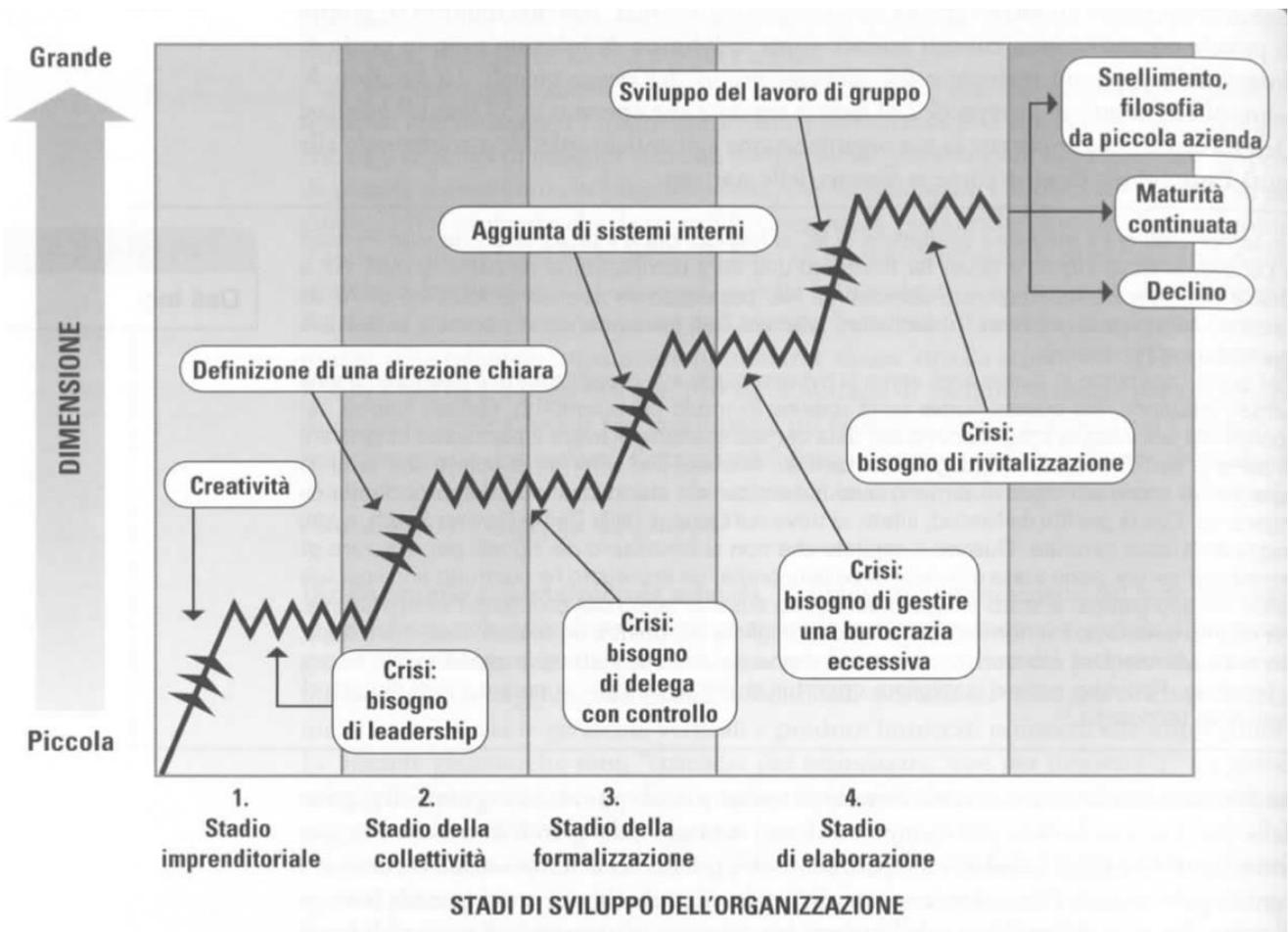


Figura 1.3 Ciclo di vita di un'organizzazione – Fonte “*Organizzazione aziendale*”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 336

Iniziamo ad analizzare la situazione iniziale, definita “**stadio imprenditoriale**”. La cosa fondamentale, in questo momento, è la sopravvivenza dall'azienda all'interno del mercato. Naturalmente l'azienda avrà una struttura informale e non burocratica, l'unico controllo viene svolto personalmente dai proprietari che dedicano molte ore lavorative allo sviluppo delle attività di produzione e di marketing.

Se i proprietari hanno già come obiettivo la crescita della loro azienda, molto probabilmente si concentreranno sulla creazione di un prodotto o un servizio abbastanza innovativo, per poter costruire da subito un buon vantaggio competitivo che gli permetta di sopravvivere nel mercato e di costruire stabilità per il futuro. Al tempo stesso, però, i manager non devono concentrarsi esclusivamente sull'ideazione e successiva commercializzazione di prodotti creativi, perché potrebbero tralasciare troppo a lungo gli aspetti gestionali che forse non sono in grado di affrontare.

Per questo motivo, in questo stadio del ciclo di vita possono verificarsi crisi derivanti dal **bisogno di leadership**. Man mano che l'organizzazione e il numero dei dipendenti cresce, ci potrebbe essere il bisogno, da parte dei proprietari, di adattare la struttura organizzativa al contesto in cambiamento, oppure sarà necessario introdurre dei nuovi manager che siano in grado di svolgere ciò di cui i proprietari non sono stati capaci.

Se questo momento di crisi viene superato, si avrà una forte leadership che renderà possibile lo sviluppo di una gerarchia e obiettivi chiari all'interno dell'organizzazione. Entriamo così nella seconda fase del ciclo di vita: lo **stadio della collettività**. In questo secondo stadio, le risorse umane dell'azienda iniziano a sentirsi parte di una collettività, condividono la missione dell'azienda e si dedicano volontariamente alle attività necessarie per la crescita e il successo dell'azienda stessa.

In questa situazione, l'organizzazione necessita di una struttura leggermente più formale, il che porta anche a un altro possibile momento di crisi derivante dal **bisogno di delega**. Arrivati a questo punto, infatti, è necessario che vengano nominati dei manager di livello intermedio, ai quali verranno affidate le proprie aree funzionali di cui saranno responsabili. Se, però, i top manager non vogliono affidare responsabilità ad altri, si potrebbe verificare anche una crisi di autonomia, ma l'organizzazione ha bisogno di coordinazione e collaborazione, per cui i top manager devono trovare dei meccanismi di controllo per poter delegare diverse unità senza la necessità di una loro supervisione diretta.

Quando i top manager iniziano a suddividere il lavoro, inizierà ad essere necessario introdurre regole, procedure e sistemi di controllo, per cui si passa allo **stadio della formalizzazione**. In questa fase, diventa chiara la struttura gerarchica dell'organizzazione e spesso vengono assunte nuove figure professionali. Da un lato, il top manager si dedicherà alla formulazione di strategie, dall'altro il middle management si concentrerà sugli aspetti produttivi.

L'unico problema che potrebbe sorgere in questa fase è l'**eccesso di burocrazia**. Anche un'azienda di successo come Google, per esempio, sta al momento attraversando una crisi dovuta a questa situazione. L'organizzazione è troppo burocratizzata, per cui Larry Page, uno dei fondatori di Google, è tornato a capo dell'azienda, per cercare di infondere un nuovo spirito imprenditoriale.

Per risolvere una crisi da burocrazia, infatti, è necessario che all'interno di tutta l'organizzazione i manager spingano allo "sviluppo di capacità utili ad affrontare i problemi e lavorare insieme", per imparare a gestire la burocrazia senza accrescerla ulteriormente. Arriviamo così all'ultima fase del ciclo di vita: lo **stadio di elaborazione**.

In quest'ultima fase, l'organizzazione può adottare la soluzione più adatta al singolo caso. Spesso vengono semplificati i sistemi formali creando unità funzionali o, più frequentemente, divisionali in modo da mantenere la struttura più simile a quella di una piccola azienda. Questo sta succedendo, ad esempio, alla Apple come a molte altre aziende di successo che hanno ormai raggiunto la maturità. Questo tipo di aziende possono entrare in periodi temporanei di declino, per cui c'è un **bisogno di rivitalizzazione**.

Durante questi periodi, può accadere che vengano sostituiti i manager al vertice dell'azienda, in modo che questi ultimi possano accompagnare l'azienda in uno stadio di passaggio in cui sono necessari snellimento e innovazione. Alla Apple, infatti, il comando è passato da un manager a un altro varie volte, come ad esempio nel 1997 quando tornò al vertice Steve Jobs, il quale aveva fondato l'azienda circa 25 anni prima e riuscì a riorganizzarla velocemente introducendo prodotti innovativi. Grazie al suo intervento l'azienda non solo superò un momento di crisi, ma entrò in una nuova e lunga fase di successo.

Il concetto del ciclo di vita può essere utilizzato per comprendere i problemi che le organizzazioni si trovano ad affrontare e le relative soluzioni che possono adottare i manager per attraversare le varie fasi. Le organizzazioni che intraprendono un percorso di crescita passano infatti da uno stadio all'altro, affrontando diverse e specifiche sfide che, una volta superate, gli consentono di avere le capacità necessarie per mantenere una certa stabilità in contesti in rapido cambiamento.

1.3 Burocrazia e dimensioni organizzative

Passando dallo stadio iniziale a quelli successivi, aumentano le dimensioni organizzative e di conseguenza anche la complessità aziendale, per cui si rende necessaria una maggiore formalizzazione di regole e procedure, il che significa che l'organizzazione tenderà a essere "burocratizzata".

Vista l'importanza di questo concetto nell'ambito della crescita aziendale, risulta opportuno analizzarne le caratteristiche principali.

1.3.1 Burocrazia: definizione e caratteristiche

Abbiamo visto come la crescita aziendale attraversa le varie fasi del ciclo di vita organizzativo e possiamo così notare che vi è un altro fattore, oltre alla dimensione, che tende a crescere insieme all'organizzazione: la burocrazia.

Quest'ultimo è un concetto che venne analizzato per la prima volta da Max Weber, il quale riconosce che la burocrazia rappresenta, da un lato, un ostacolo alla libertà personale, ma al tempo stesso rappresenta il sistema più efficiente possibile per organizzarsi.

Weber ha identificato un insieme di caratteristiche presenti nelle organizzazioni di successo che utilizzano un sistema burocratico.



Figura 1.4 Dimensioni della burocrazia secondo Weber – Fonte “*Organizzazione aziendale*”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 342

Regole e procedure forniscono degli standard da seguire, permettendo all'organizzazione di eseguire le sue attività in modo prevedibile e routinario. La **specializzazione e divisione del lavoro** permette al personale di avere dei compiti ben definiti da eseguire e, al tempo stesso, sarà conseguentemente più facile assumere **personale altamente qualificato**. La **gerarchia dell'autorità** permette ai vertici di avere dei meccanismi chiari per la supervisione e il controllo dei dipendenti. La **separazione tra la posizione e persona che la ricopre** promuove una maggiore efficienza. La **tenuta di archivi in forma scritta**, infine, rende possibile una continuità organizzativa nel tempo.

Lo studio di queste caratteristiche ha portato a una nuova forma di organizzazione, la quale al giorno d'oggi si può identificare soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, all'interno delle quali è più facile notare il rapporto positivo tra specializzazione, formalizzazione e standardizzazione.

1.3.2 Dimensioni organizzative e burocratiche

La dimensione organizzativa può essere definita come “una variabile contingente importante che influisce sulla progettazione strutturale e sui metodi di controllo”. Dunque, è importante comprendere il collegamento tra le dimensioni dell'organizzazione e della burocrazia.

Abbiamo visto come la burocrazia sia un elemento distintivo tra le piccole e grandi aziende, in quanto l'organizzazione burocratica è più sfruttata nelle grandi organizzazioni dove si rivela utile approfondire caratteristiche come formalizzazione e centralizzazione.

La **formalizzazione** “riguarda regole, procedure e documentazione scritta, come manuali di politiche aziendali e descrizioni della posizione, che illustrano diritti e doveri dei dipendenti”. Non rappresenta solo un'ipotesi il fatto che le grandi organizzazioni sono maggiormente formalizzate: maggiore è il numero dei dipendenti e delle unità organizzative, minore sarà la capacità dei manager di effettuare personalmente un controllo di tutte le attività svolte.

La **centralizzazione** “riguarda il livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni”. In un'organizzazione centralizzata, le decisioni vengono prese dal vertice, mentre nelle organizzazioni decentralizzate le responsabilità decisionali vengono ripartite ai livelli inferiori di management.

Idealmente, nella perfetta burocrazia spetterebbe un controllo assoluto al vertice della gerarchia, che avrebbe così la responsabilità di tutte le decisioni. Nonostante ciò, in una grande organizzazione si rende necessario un più alto grado di decentramento, poiché se così non fosse si avrebbe un sovraccarico per il vertice aziendale, mentre in piccole organizzazioni come le startup questo problema non si verifica ed è anche possibile che un'unica persona possa essere coinvolta in ogni tipo di decisione.

Dunque, le prove empiriche risultano a favore della teoria di Weber, secondo la quale le caratteristiche tipiche della burocrazia rendono possibile la realizzazione di molti vantaggi, grazie ai quali le grandi organizzazioni riescono a essere più efficienti ed efficaci.

Allo stesso tempo, emergono anche alcuni svantaggi, come per esempio la limitazione di creatività, flessibilità e rapidità di risposta. Per questo motivo, i top leader di molte organizzazioni hanno sviluppato dei provvedimenti che possano ridurre la burocrazia, come per esempio l'attuazione di una struttura divisionale, grazie alla quale vengono appositamente create delle unità intermedie con maggiore libertà, il che consente all'organizzazione di essere più flessibile e reattiva.

1.3.3 Strategie di controllo organizzativo

Abbiamo appurato che al crescere delle dimensioni organizzative, un'azienda tende ad aumentare il livello di burocrazia presente al suo interno. Non in tutte le aziende, però, l'aumento di standard e procedure risulta una strategia adeguata per sostenere la crescita organizzativa. Per questo motivo, è importante comprendere quali sono le possibili strategie che un'azienda può adottare per tenere sotto controllo il suo operato, sia nel caso in cui sia presente una struttura più burocratizzata, sia quando ci troviamo in presenza di una struttura meno rigida caratterizzata da una maggiore autonomia del team.

In ogni caso, un'organizzazione non può essere totalmente priva di regole e procedure, motivo per il quale molti manager hanno istituito un sistema di controllo ben preciso in modo tale che, anche per le aziende con un più alto grado di libertà, gli stessi manager mantengano la responsabilità di controllare l'operato di tutte le unità operative.

William Ouchi, della University of California di Los Angeles (UCLA), ha proposto un modello per il controllo organizzativo che prevede tre diverse strategie di controllo, le quali si basano su diversi tipi di informazioni, ma possono comunque essere utilizzate contestualmente nella stessa organizzazione.

Per ogni tipo di strategia vi sono determinati requisiti, riassunti in figura:

Tipo	Elementi necessari
Burocratico	Regole, standard, gerarchia, autorità legittima
Di mercato	Prezzi, competizione, rapporti di scambio
Di clan	Tradizione, valori e opinioni condivise, fiducia

Figura 1.5 Tre strategie di controllo organizzativo – Fonte “*Organizzazione aziendale*”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 350

Nello specifico, le tre strategie di controllo sono:

1. **Controllo burocratico:** “consiste nell'utilizzo di regole, politiche, gerarchie, documentazione scritta, standardizzazione e altri meccanismi burocratici ai fini di standardizzare il comportamento e valutare le prestazioni”. Questo tipo di controllo, in misura più o meno accentuata, viene utilizzato in ogni organizzazione, ma per far sì che questo meccanismo funzioni è necessario che i manager abbiano

un'autorità tale da mantenere il controllo. Weber ha identificato tre tipi di autorità che possono essere messi in atto dai manager nei confronti dell'organizzazione per attuare nella pratica il controllo burocratico: l'**autorità razionale-legale**, che si basa sul valore legale delle regole per cui i dipendenti sono tenuti a rispettarle, ed è la forma più utilizzata; l'**autorità tradizionale**, che si basa sulle tradizioni e sulla conseguente legittimità dei manager a prendere delle decisioni che devono essere rispettate; l'**autorità carismatica**, basata sul rispetto dell'autorità esercitata dai manager grazie alle personali capacità di leadership.

2. **Controllo di mercato:** si basa sulla "competizione di prezzo per valutare l'output e la produttività di un'organizzazione o delle maggiori unità operative e divisioni". Questo meccanismo viene utilizzato dai manager per valutare le performance aziendali. Tuttavia, è necessario che l'output sia abbastanza esplicito, così che vi sia un relativo prezzo per il quale scaturisce la competizione, senza la quale il prezzo non rifletterebbe l'effettiva efficienza interna e l'indicatore perderebbe quindi di significato.
3. **Controllo di clan:** "consiste nell'uso di fattori sociali, come i valori condivisi, l'impegno, le tradizioni e le opinioni, per controllare il comportamento". Questo tipo di controllo può essere utilizzato in organizzazioni caratterizzate da un forte senso di appartenenza e condivisione della cultura aziendale da parte dei dipendenti. In questo caso, i manager non effettuano un vero e proprio controllo, bensì si assicurano che ogni membro sia incentivato a condividere i valori del gruppo, così che si sviluppi una sorta di autocontrollo, poiché ogni membro cerca di rispettare degli obiettivi e standard individuali, che al contempo sono condivisi anche dal resto del team.

Come detto precedentemente, in un'unica organizzazione possono coesistere diverse forme di controllo, applicate per esempio a singole unità operative o divisioni.

Nel contesto odierno, vi sono sempre più aziende che sperimentano forme di controllo più informali, come il controllo di clan, soprattutto nei contesti caratterizzati da un alto grado di incertezza o da una maggiore difficoltà per la misurazione delle prestazioni. "Quando il controllo di clan funziona, il controllo burocratico non è necessario", per questo motivo molte aziende decidono di adottare un approccio decentralizzato che accompagni il controllo di clan; viceversa, quando non vi sono forti valori di gruppo alla guida del comportamento dei dipendenti, le aziende assumono una struttura rigida e gerarchica all'interno della quale si rende necessario un controllo più burocratico.

1.4 Strumenti per la crescita

Dopo aver analizzato le caratteristiche di piccole e grandi aziende, abbiamo visto come ognuna di esse attraversa diverse fasi contraddistinte da vari fattori e sfide da affrontare.

È certo che l'avanzamento dell'organizzazione lungo il percorso della crescita viene influenzato in primis dall'operato dei vertici aziendali e dall'attuazione delle loro differenti strategie. Al contempo, esistono alcuni strumenti che i manager possono decidere di adottare per favorire la crescita, sia in senso dimensionale, sia in termini di efficienza ed efficacia. Analizziamo quindi alcuni di questi strumenti.

1.4.1 Project Management

Abbiamo ormai chiarito che quando si parla di crescita aziendale ci si può riferire non solo alla crescita dimensionale, ma anche alla crescita in termini di efficienza ed efficacia. Con particolare riferimento a quest'ultima tipologia di crescita, possiamo fare un approfondimento riguardo a uno degli strumenti più utilizzati per una gestione aziendale efficace ed efficiente: il *project management* (trad: gestione di progetto). La scelta manageriale di organizzare il lavoro per progetti è sempre più frequente ed è sintomo del rapido cambiamento che molte aziende stanno attuando. Questo sistema si è rivelato essere una soluzione ottimale per garantire migliori risultati nel breve termine, ma soprattutto per rivitalizzare contesti inefficienti.

Ma cosa vuol dire organizzazione per progetti? Esistono moltissime definizioni di lavoro per progetti e, cercando di riassumerne le caratteristiche principali, possiamo così definire un progetto: “un’attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un certo periodo di tempo, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse”. Da questa definizione appare evidente che project management significa dividere il lavoro in progetti ben precisi, che possano essere simili ma mai uguali tra loro, al fine di concentrarsi su ogni determinata attività per conseguire il risultato-obiettivo con risorse limitate, tra cui ovviamente anche il tempo. Di conseguenza, uno dei punti fondamentali dell’organizzazione per progetti è riuscire a definire l’obiettivo, il tempo e le risorse necessarie per il raggiungimento del risultato desiderato.

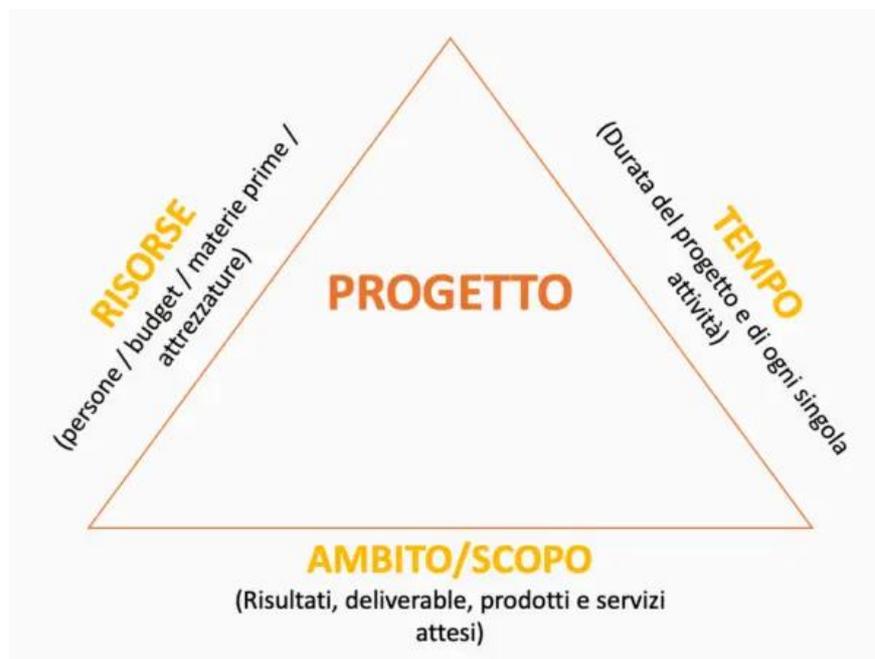


Figura 1.6 Triplice vincolo – Fonte: <https://cristianboin.com/consigli-di-project-management/>

La realizzazione del progetto è responsabilità del Project Manager, il quale non ha un potere gerarchico sugli altri membri che partecipano al progetto, bensì ha un ruolo di “influenza senza autorità” derivante dalle sue competenze, tecniche, gestionali, ma soprattutto relazionali, in quanto è di fondamentale importanza mantenere buone relazioni interpersonali all’interno di tutto il project team.

Ogni progetto è caratterizzato da un proprio ciclo di vita, in quanto si tratta di un'attività temporanea di cui deve essere necessariamente definito il momento di inizio e di fine. Per far sì che il ciclo di vita del progetto venga gestito al meglio, il Project Manager ha la responsabilità di definire il Piano Operativo di Progetto (POP), il quale rappresenta lo strumento formalizzato che descrive “come si possono realizzare gli obiettivi del progetto, considerando che le risorse disponibili sono limitate nel tempo, nella quantità e nella tipologia”. Gli obiettivi principali per cui un'azienda decide di realizzare un progetto sono tre:

- Riduzione dei costi;
- Riduzione dei rischi economici;
- Miglioramento delle entrate.

In breve, il motivo principale che spinge un'azienda a utilizzare strumenti di project management è quello di accrescere la sua efficienza ed efficacia.

Uno degli elementi fondamentali che consente l'ottenimento di questi risultati è identificabile nel fatto che in ogni progetto viene eseguito un controllo, non solo al termine, ma durante tutto il ciclo di vita del progetto. Grazie a questo controllo continuativo, è possibile accorgersi di eventuali problemi in tempi relativamente brevi, così da poter apportare le necessarie modifiche al POP e rientrare nei tempi prestabiliti per il raggiungimento degli obiettivi.

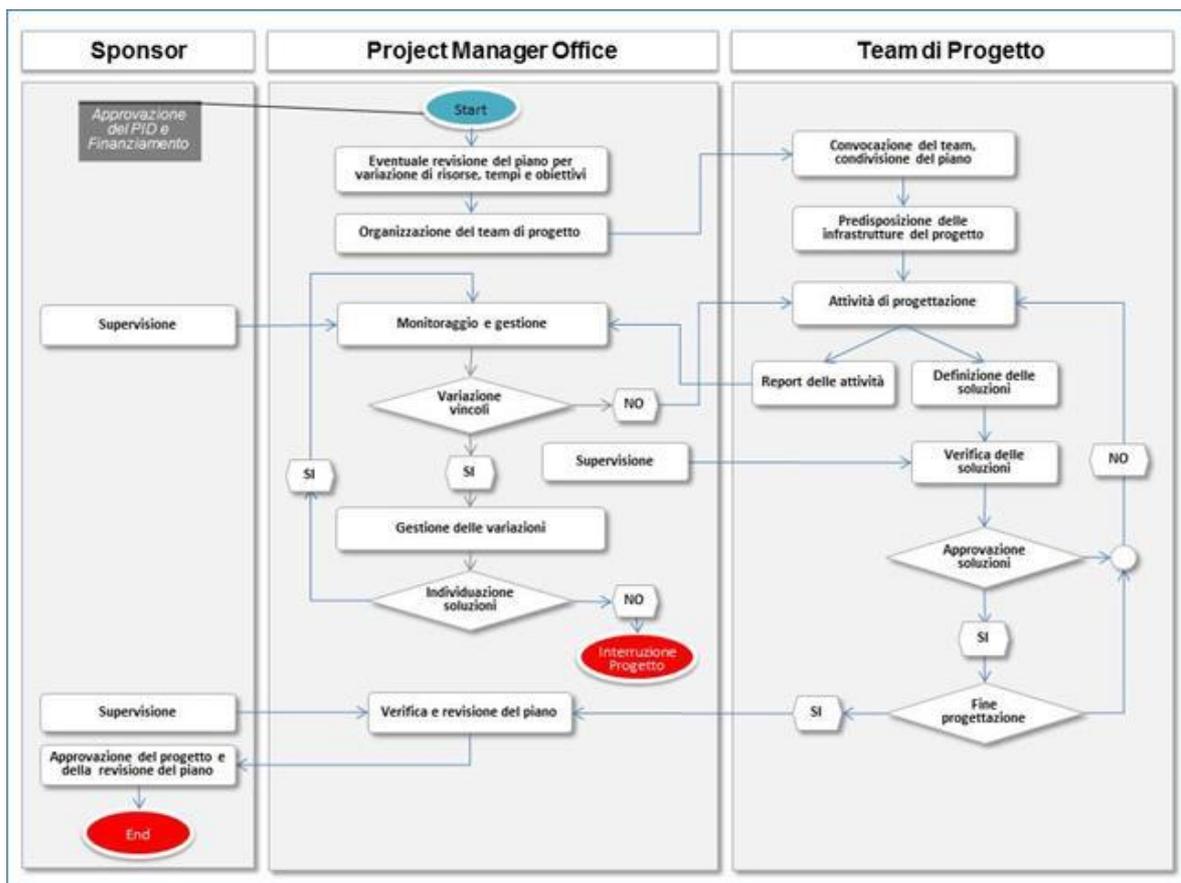


Figura 1.7 Workflow della fase di progettazione – Fonte

<https://projectmanagement.matematicamente.it/en/component/content/article?id=48:uda-15-fase-di-progettazione&start=5>

Come si evince dall'esempio proposto in figura, già nella fase di progettazione del progetto vengono effettuati numerosi controlli e revisioni. Questo rappresenta sicuramente uno dei vantaggi di lavorare per progetti, in quanto consente di apportare rapide modifiche e di conseguenza il team può operare con efficienza e/o con maggiore efficacia, senza dover aspettare la conclusione del progetto per accorgersi di eventuali errori.

In conclusione, qualsiasi azienda può avvalersi degli strumenti di project management decidendo di realizzare uno o più progetti. Esistono però aziende che lavorano esclusivamente secondo queste modalità, le quali vengono infatti definite *Project-Based Organization* (PBO). Quest'ultime possono essere considerate come una sorta di evoluzione delle organizzazioni funzionali, in quanto all'interno di una PBO ci saranno, da un lato, le funzioni e, dall'altro, i project manager e, di conseguenza, il manager farà riferimento a due criteri organizzativi. Grazie a questa tipologia di struttura organizzativa, i dipendenti possono continuare ad operare all'interno di aree funzionali, con il project manager che si occupa di garantire l'integrazione interfunzionale. La contingenza che sposta dalla struttura funzionale a quella project-based non è la crescita in senso dimensionale, bensì l'aumento della complessità dell'ambiente in cui l'azienda opera. Per questo motivo, gli strumenti di project management possono essere utilizzati da aziende di qualsiasi dimensione, anche se sono più frequentemente utilizzati da organizzazioni complesse, in quanto in quest'ultime si rende spesso necessario un'ottimizzazione dei processi per garantire l'efficienza e l'efficacia, più facilmente raggiungibili con l'utilizzo di queste tecniche.

Il Project Management prevede alcuni strumenti specifici, che fungono da ausilio per l'ottimale gestione delle varie fasi che compongono il progetto e, in particolare, per la redazione del piano di progetto. Tra questi, gli strumenti più utilizzati risultano essere: la *Work Breakdown Structure* (WBS), per la scomposizione strutturata del progetto con la descrizione delle singole attività; il reticolo di schedulazione costruito tramite l'applicazione del *Critical Path Method* (CPM), per la schedulazione dei tempi del progetto e per l'individuazione delle attività critiche; e il **diagramma di Gantt**, per la rappresentazione grafica della pianificazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle singole attività descritte nella WBS. Inoltre, risulta opportuno analizzare un ulteriore strumento, ovvero il *Risk Management*, un sistema di gestione del rischio utilizzato frequentemente all'interno dei progetti.

In particolare, la **WBS** ha lo scopo di suddividere le attività in "blocchi" sempre più specifici seguendo una struttura gerarchica, per cui nell'ultimo livello di disaggregazione troveremo i *work packages* (pacchetti di lavoro), che corrispondono ad attività ben definite, e, infine, i blocchi finali di questo livello corrisponderanno a task o attività elementari. Ciascun blocco della WBS, a qualsiasi livello, deve essere identificato con codice numerico o alfanumerico univoco. Inoltre, è fondamentale definire i *deliverables* (voci consegnabili), ovvero i prodotti finali del progetto.

La scomposizione della WBS può avvenire seguendo diverse logiche, in base alle esigenze che caratterizzano un progetto rispetto a un altro:

- **Logica per obiettivi:** in questo caso, nel primo sottolivello i blocchi vengono rappresentati dagli obiettivi del progetto, sotto ai quali si troveranno i blocchi delle attività da svolgere per la realizzazione dei suddetti obiettivi.
- **Logica dei processi di lavoro:** in questo caso, i blocchi sono rappresentati dai processi necessari alla realizzazione dei *deliverables*, per cui in alto avremo i macro-processi, fino ad arrivare alle singole attività che caratterizzano tali processi.
- **Logica per fase, o per ciclo di vita:** in questo caso, nel primo livello della WBS vengono rappresentate le fasi e nei blocchi sottostanti ci saranno le attività da svolgere durante le singole fasi.

Qualunque sia la logica prescelta, l'elemento comune, che deve essere rappresentato nella WBS di qualsiasi azienda, è l'identificazione di un unico responsabile per le attività dell'ultimo livello.

Il **reticolo** (o network, o diagramma di precedenza) del progetto è una rappresentazione grafica che “illustra tutte le attività che devono essere svolte affinché il progetto venga completato”. In particolare, nel reticolo vengono evidenziati i **vincoli di sequenza**, ovvero i vincoli temporali che sussistono tra le diverse attività, che invece non sono evidenziati nella WBS, la quale non è in grado di individuare la collocazione delle attività nel tempo. Per questo motivo, la WBS costituisce il punto di partenza per l'applicazione delle tecniche reticolari, per le quali è necessario avere la lista completa delle attività del progetto che è facilmente ricavabile tramite l'analisi dei pacchetti di lavoro della WBS.

Il **metodo del percorso critico (CPM)** “è una tecnica reticolare basata su un algoritmo di calcolo deterministico, che supporta la programmazione dei tempi delle attività del progetto”. In particolare, applicando il CPM si possono ottenere diverse informazioni, quali: date minime di inizio e di fine per ogni attività; date massime di inizio e di fine per ogni attività; data di fine progetto; scorrimenti ammissibili; attività critiche. Lo scopo di questo metodo è, nello specifico, di individuare il **percorso o sentiero critico**, ovvero “la sequenza di attività critiche dal nodo di origine a quello di fine reticolo”.

Attraverso l'applicazione del CPM si ottiene un reticolo con il quale vengono messe in evidenza le singole attività, con relativo codice WBS, per ognuna delle quali vengono calcolate le date minime e massime di inizio e fine; inoltre, ogni attività è collegata graficamente da una freccia che rappresenta il legame di sequenza che sussiste fra ognuna di esse.

Il **diagramma di Gantt** ha lo scopo di rappresentare le attività “come barre proporzionali alla durata minima di inizio o di fine, o la data massima di inizio e di fine dell'attività”.

Il primo passo consiste nella pianificazione delle risorse, per ognuna delle quali deve essere stabilita la relativa unità misurabile. Contestualmente, per ogni attività devono essere definiti una serie di elementi: descrizione della risorsa, intensità massima di utilizzo sul progetto, impiego sull'attività, durata della risorsa, *lead time* (differenza tra la data schedulata di inizio attività e la data di inizio di impiego della risorsa). Successivamente, sarà necessario effettuare un confronto tra le risorse quantificate e le risorse effettivamente disponibili per poter eseguire una revisione del diagramma di Gantt e definire correttamente il piano *baseline*, ovvero “un

insieme di documenti che indicano come il progetto si muoverà e come gli obiettivi di partenza verranno raggiunti”.

Il vantaggio principale di questo strumento è che consente la misurazione dello stato di avanzamento del progetto. Vi sono, infatti, delle precise date di controllo, rappresentate graficamente da linee verticali tratteggiate, in cui, per ogni singola attività, vengono inserite le informazioni relative all'avanzamento dei lavori. I dati essenziali da tenere sotto controllo sono: la data effettiva di inizio e di fine attività, le risorse impiegate, la percentuale di completamento e il relativo tempo necessario per il lavoro rimanente.

Infine, un altro elemento che fa inevitabilmente parte del Project Management è il **Risk Management**, ovvero una pratica chiave di gestione del progetto che ha lo scopo di garantire che si verifichino il minor numero possibile di sorprese durante l'intero ciclo di vita del progetto. Il Project Management Institute (PMI), infatti, definisce il *Project Risk Management* come una pratica che: “include i processi relativi alla pianificazione della gestione dei rischi, alla loro identificazione, all'analisi, alle risposte ed al monitoraggio e controllo di un progetto”. La cosa fondamentale, nell'applicazione di questo processo, è considerare tutti i rischi che possono incorrere durante lo svolgimento delle attività che concernono il progetto, quindi sia i rischi che possono comunemente diventare minacce per la sopravvivenza del progetto, sia quei rischi che possono invece rappresentare un'opportunità per la migliore riuscita del progetto.

In conclusione, la decisione di organizzare l'azienda per progetti comporta il conseguente vantaggio di poter utilizzare i suddetti strumenti e molti altri, con il risultato di ottimizzare risorse e competenze, garantire il controllo e la qualità del progetto, migliorare le prestazioni del team e la produttività delle singole persone, migliorare la gestione e la prevedibilità di rischi ed errori, facilitare la flessibilità organizzativa, ridurre il rischio di insuccesso, e quindi migliorare complessivamente il raggiungimento dell'obiettivo.

1.4.2 Business Process Management (BPM)

Il *Business Process Management* (BPM) è una metodologia basata sull'analisi e sull'ottimizzazione dei processi aziendali finalizzata al raggiungimento di obiettivi strategici.

Lo scopo è, infatti, avere a disposizione un fondamentale strumento, identificabile metaforicamente come una bussola, per l'organizzazione, l'ottimizzazione e la crescita dell'azienda. Sappiamo però che le aziende sono entità dinamiche, per cui è impossibile pensare che sia sufficiente realizzare una tantum una mappa dei processi, bensì sarebbe più che opportuno considerare la gestione dei processi aziendali una pratica continua, motivo per il quale si parla anche di *Business Process Improvement* (BPI), ovvero “miglioramento dei processi aziendali”.

Il BPM Institute afferma che il BPM dovrebbe concentrarsi su tre risultati:

- Chiarezza sulla direzione strategica;
- Allineamento delle risorse dell'azienda;
- Maggiore disciplina nelle operazioni quotidiane.

Per raggiungere questi ultimi, possiamo ipotizzare un generico percorso strutturato da seguire tramite il BPM:



Figura 1.8 Percorso strutturato di miglioramento – Fonte:

<https://www.organizzazioneaziendale.net/business-process-management>

Dunque, il BPM è uno strumento importantissimo per il cosiddetto “miglioramento continuo”. L’obiettivo di ogni azienda che vuole crescere, infatti, dovrebbe essere quello di sviluppare processi efficienti, ovvero fare di più con le stesse risorse, oppure fare lo stesso con meno risorse, in quanto la crescita non deve rappresentare solo un punto di arrivo, anzi al contrario deve essere elemento costante della vita dell’azienda, *day by day*.

Il primo passo di questa metodologia è la rappresentazione della mappa dei processi, ovvero uno schema che fornisca una visione globale della struttura aziendale. Per fare ciò, si utilizza solitamente un approccio *top-down* (dall’alto verso il basso): l’azienda viene analizzata nel suo intero, procedendo gradualmente verso il basso effettuando una scomposizione sempre più dettagliata, fino ad arrivare al livello di dettaglio desiderato ed adeguato allo scopo dell’analisi. In generale, i livelli di scomposizione sono cinque:

- Macro-processi: insieme di processi aziendali aventi come output un valore ben definito, vendibile o acquistabile nel mercato;
- Processi: operazioni svolte dall’azienda, come ad esempio ordine, spedizione, fatturazione, ecc.;
- Fasi: modalità secondo le quali viene implementato un processo, ad esempio per il processo di spedizione si avranno carico, trasporto, consegna;
- Attività: le singole attività aziendali, svolte normalmente all’interno della stessa area funzionale;
- Operazioni: compiti elementari con cui viene eseguita una singola attività.

Innanzitutto, occorre comprendere e distinguere i macro-processi che caratterizzano l’azienda, che possono essere così sintetizzati: processi strategici, che riguardano la direzione generale che segue l’azienda; processi operativi, che riguardano la progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti e/o servizi; processi

di supporto, che riguardano tutte le attività necessarie al raggiungimento di efficienza ed efficacia in tutti i processi aziendali.

Dopo aver definito questa macro-distinzione, si possono identificare i processi più “piccoli” all’interno di ogni categoria, i quali ovviamente si differenziano da un’azienda all’altra. Il passo successivo sarà elaborare la mappa dei processi, rappresentando graficamente i singoli processi e tutte le connessioni esistenti tra essi.

Attraverso la mappatura dei processi si cerca di: ottenere una rappresentazione sintetica dell’azienda; definire il sistema organizzativo, in particolare specificando il responsabile di ogni attività; progettare il sistema di controllo adeguato per ogni processo.

Un altro strumento utile da tenere in considerazione è la catena del valore di Porter, il quale sosteneva che “gestire un’azienda significa gestirne i processi “critici” perché il valore generato dipende dalla “catena” dei processi aziendali”.

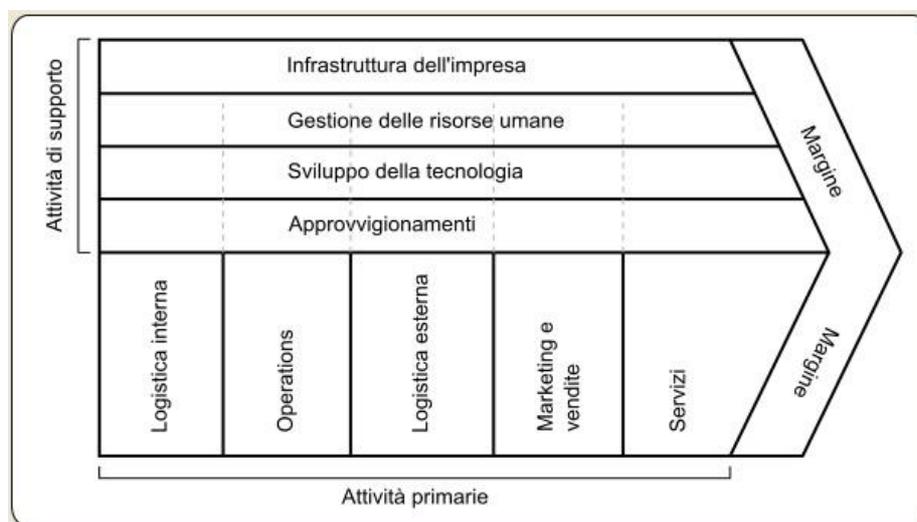


Figura 1.9 Catena del valore di Porter – Fonte: <https://unovirgolasei.eu/bpm-la-gestione-per-processi-aziendali/>

Prendendo visione di questo schema, evince la trasversalità dei processi aziendali, ovvero il fatto che un’attività inizia dove termina la precedente, alla quale è legata tramite un meccanismo di tipo “causa-effetto”. È fondamentale evidenziare la relazione che sussiste tra i diversi processi per ottenere una buona rappresentazione dei processi aziendali da usare come punto di partenza per l’applicazione del BPM.

Partendo da una buona rappresentazione, per l’azienda sarà più facile implementare una serie di attività finalizzate all’ottimizzazione di costi e risorse, alla velocizzazione delle operazioni, allo snellimento delle dinamiche operative, all’eliminazione di attività ridondanti e a trarre il massimo valore dai flussi informativi che caratterizzano l’azienda.

In generale, le fasi del BPM possono essere così schematizzate:

- 1) Pianificazione: selezione dei processi; definizione dei *Process owner* (responsabile del processo) e dei gruppi di lavoro; definizione degli obiettivi.
- 2) Raccolta informazioni: raccolta dati e documentazione.

- 3) Mappatura: analisi dei processi; analisi delle strutture organizzative; modellazione dei processi.
- 4) Condivisione: condivisione dei risultati ottenuti; ridisegno dei processi sulla base della condivisione.
- 5) Monitoraggio: monitorare i processi in termini di costi, tempi e qualità; costante aggiornamento dei processi.

Per una buona riuscita dell'applicazione di questa metodologia, è fondamentale integrare la dimensione organizzativa con la dimensione tecnologica durante lo svolgimento delle varie fasi, in modo da poter supportare l'organizzazione stessa nel rispondere in modo dinamico ai cambiamenti dell'ambiente.

In conclusione, le attività che fanno parte del BPM hanno lo scopo di rendere l'azienda più competitiva, riducendo tempi e costi per aumentare efficienza e qualità dei processi.

Introduzione al secondo capitolo

Nel secondo capitolo di questo elaborato, viene introdotto il caso aziendale al quale verranno applicati gli strumenti organizzativi di cui si è trattato precedentemente.

L'azienda in questione è denominata **Canapar Srl**, ha sede a Ragusa, in Sicilia, e fa parte di gruppo internazionale di cui Canapar Corp è la holding con sede a Toronto, in Canada.

Canapar Srl è stata scelta come oggetto del caso di studio in quanto è stata anche sede del mio tirocinio curriculare, per cui è stato possibile realizzare lo studio tramite un'osservazione diretta e partecipante alla vita aziendale.

Nel suddetto capitolo viene effettuata una presentazione del settore all'interno del quale opera l'azienda, per poter comprendere meglio le dinamiche che la riguardano. Successivamente si è analizzata la storia dell'azienda, partendo dalle sue origini e soffermandoci sulla fase che sta attraversando attualmente.

Inoltre, di fondamentale importanza è stata l'analisi della **struttura organizzativa** dell'azienda, in primis attraverso lo studio dell'evoluzione dell'organigramma aziendale. Dopodiché è stato fatto un approfondimento sulla composizione fisica della struttura aziendale, soffermandoci in particolare sulla posizione che ricopre ogni risorsa umana presente in azienda seguendo l'ordine della collocazione di ognuno di essi all'interno della struttura. Quest'analisi è stata possibile anche grazie alla somministrazione di interviste al personale aziendale, effettuate durante lo svolgimento del tirocinio.

Infine, è stato realizzato un paragrafo specifico riguardante le modifiche che sono state effettuate sulla struttura organizzativa, esplicitate attraverso la stesura di un nuovo organigramma che ha lo scopo di fornire una rappresentazione chiara e più funzionale dell'attività e degli obiettivi aziendali.

In conclusione, questo secondo capitolo ha l'obiettivo di chiarire chi è l'azienda Canapar Srl, con particolare riferimento alla sua struttura organizzativa interna, in modo da rendere comprensibile l'applicazione degli strumenti organizzativi, introdotti nel primo capitolo, all'azienda stessa, per accompagnarla in questa determinata fase del suo ciclo di vita e in tutto il suo percorso di crescita futuro.

Capitolo 2. Canapar Srl

2.1 Presentazione del settore

Prima di immergerci nel mondo di Canapar Srl, è opportuno analizzare il settore e il contesto all'interno del quale questa azienda opera. Come suggerisce il nome, ci troviamo nel campo della canapa industriale.

La canapa è una pianta dai molteplici utilizzi e, inoltre, sposa perfettamente i principi della *circular economy* e dello *zero waste* in quanto ciascuna parte della pianta, dallo stelo alle infiorescenze, può essere utilizzata in svariati modi.

Le potenzialità di questa pianta erano state intuite già nel 1941, quando Henry Ford, che può infatti essere considerato uno dei pionieri dell'economia circolare, produsse il primo prototipo di "Hemp Car". Quest'ultimo fu costruito utilizzando fibre di cellulosa biodegradabili, di cui circa l'80% derivavano dalla canapa, e veniva alimentato ad etanolo di canapa.

Ad oggi la canapa ha un ruolo importante in molti settori, a partire da quello dei tessuti, all'alimentare, medico, della cosmesi e della bioedilizia. La cosa interessante è che tutti i materiali prodotti con la canapa, alla fine del loro ciclo di utilizzo, potranno essere reimmessi in ulteriori cicli produttivi come materie prime-secondarie e potranno anche produrre energia attraverso il processo di combustione.

L'Italia, in particolare, vanta una lunga tradizione nella produzione della canapa. Sorprendentemente, nel secolo scorso l'Italia era la seconda produttrice di canapa nel mondo e, da sola, produceva una quantità perfino superiore a quella che oggi viene prodotta a livello globale. L'emanazione di leggi antidroga, però, ha portato alla brusca interruzione della produzione di canapa, la quale è tornata ad essere coltivabile ed utilizzabile nel nostro paese solo dal 1997, anche se la normativa a riguardo si è rivelata essere ancora abbastanza lacunosa. Nonostante ciò, si è registrata una crescita esponenziale delle superfici coltivate, in particolare successivamente all'emanazione della legge n. 242 del 2 dicembre 2016, "*Disposizioni per la promozione della coltivazione e della filiera agroindustriale della canapa*". La suddetta legge ha reso possibile una maggiore flessibilità nei confronti dei produttori.

In seguito all'emanazione della legge 242/2016, la crescita del settore ha portato alla creazione di sempre più numerose aziende, tra cui Canapar, le quali hanno voluto investire nelle potenzialità di questa pianta e in un settore che prospetta grandi margini di crescita.

2.2 Chi è Canapar

Canapar Srl viene fondata a metà del 2018, con l'obiettivo di realizzare in Europa una struttura dedicata nello specifico alla produzione di canapa industriale di alta qualità. L'azienda, in particolare, ha l'obiettivo di avviare la produzione di ingredienti derivanti dalla canapa industriale, per il settore cosmetico nel breve periodo, e per il settore nutraceutico e farmaceutico nel medio-lungo periodo.

Considerando l'assetto normativo favorevole a seguito dell'emanazione della legge 242/2016, la quale ha autorizzato la coltivazione per uso industriale e la successiva valorizzazione dei sottoprodotti, Canapar Corp.

(azienda madre canadese) ha deciso di scommettere sull'Italia. La Sicilia è stata individuata come regione dove costruire l'impianto, sia a causa dei maggiori sgravi fiscali rispetto al nord della penisola, sia per il clima mediterraneo favorevole per la coltivazione. In particolare, l'impianto è stato costruito a Ragusa, una piccola città caratterizzata da una realtà burocraticamente veloce e più semplice rispetto ad altre, inoltre la sua zona industriale risulta abbastanza sviluppata.

L'avviamento dell'azienda è stato possibile grazie all'ottenimento di alcuni finanziamenti ricevuti da parte di investitori canadesi, tra cui in particolare la società multinazionale Canopy Rivers, braccio finanziario di Canopy Growth, che è una delle più grandi e strutturate al mondo. Uno dei punti di forza di Canapar, secondo l'attuale *Chief Operating Officer* (COO – in italiano Direttore Operativo) Antonio Caruso, è proprio la solidità degli azionisti, i quali fanno parte di una realtà, il Canada, dove il settore della cannabis è, in generale, legale al 100%, per cui hanno visto in Canapar una potenzialità enorme avendo la convinzione che, prima o poi, l'Italia e l'Europa arriveranno al livello canadese in tema di regolamentazione.



Figura 2.1 Logo Canapar – Fonte <https://www.canapar.com>

Inizialmente, l'azienda contava solo di un Board canadese (Canapar Corp., holding di Canapar Srl) costituito da 3 membri di cui uno il CEO, Sergio Martines; oltre a questo, facevano parte dell'azienda un CFO generale, un Executive Vice President per l'Italia, un chimico per la parte di definizione del progetto produttivo, due manager per la parte dello sviluppo commerciale e contratti con gli agricoltori, ed un consulente esterno, un professore universitario di agraria.

Il progetto iniziale viene definito anche grazie alla collaborazione con l'Università di Catania, in particolare con il Dipartimento di Agricoltura, Alimentazione e Ambiente (Di3A), con cui si definirono i protocolli e tre metodi fra cui scegliere quello migliore per la coltivazione, in quanto era fondamentale avere grandi quantità di materia prima.

Nel frattempo, Canopy Rivers decide di aumentare l'entità del finanziamento, per cui i vertici aziendali di Canapar decidono di rivedere il business plan iniziale e di ridefinirlo seguendo una prospettiva più ampia. Nel novembre 2018, infatti, Canapar riceve un investimento pari a 25 milioni di dollari canadesi, che equivalgono a oltre 17 milioni di euro, grazie a cui diventa realtà il primo stabilimento italiano per la lavorazione della canapa industriale, il più grande in Europa e uno tra i primi cinque al mondo avendo una produttività a regime di 600 tonnellate all'anno di materia prima lavorata.

Nel settembre 2018, viene creata anche un'altra sussidiaria del gruppo: Canapar Farming Srl. Quest'ultima è controllata al 100% da Canapar Srl, è collocata fisicamente all'interno dello stabilimento di Ragusa e si occupa principalmente del reperimento della materia prima, sia tramite contratti di coltivazione che contratti di fornitura, e della sua prima lavorazione.

Nel 2019, tramite la sua associata Canapar Farming, viene creata una rete di agricoltori e aziende locali nel Sud Italia (Sicilia, Puglia e Campania), condividendo un protocollo comune GACP (*Good Agricultural and Collection Practices*) in modo da assicurare la consistenza e qualità del prodotto. Tramite l'operato di questa rete, in quell'anno vengono coltivati circa mille ettari di canapa industriale per l'estrazione di CBD (cannabidiolo).

Aziende Sicilia	ha	Aziende Puglia	ha
Piana di Catania	55	Brindisi	150
Augusta (SR)	13	Ostuni (BR)	25
Francofonte (SR)	9	San Pancrazio Salentino (BR)	5
Vizzini (CT)	5	Cutrofiano (LE)	25
Ramacca (CT)	40	Salice Salentino (LE)	80
Mineo (CT)	62	Veglie (LE)	40
Caltagirone (CT)	53	Provincia di Foggia	300
Licodia Eubea (CT)	88	Totale	625
Ispica (RG)	5	Aziende Campania	ha
Totale	330	Provincia di Caserta	100

Figura 2.2 Superfici aziendali Canapar anno 2019 – Fonte <https://terraevita.edagricole.it/fare-filiera/la-canapa-che-fa-bene-parte-di-slancio-dalla-sicilia/>

A causa del ritardo nel completamento degli impianti dovuti allo scoppio della pandemia COVID-19, al momento Canapar Farming ha interrotto la coltivazione in quanto si trova già in possesso di una sufficiente quantità di materia prima che potrà essere utilizzata quando verrà avviato il processo produttivo di Canapar Srl.

Una volta raccolta la materia prima, infatti, quest'ultima può essere trasportata nell'impianto di Canapar dove viene effettuata la prima lavorazione della biomassa proveniente dalle aziende agricole. A questo punto si procede con la separazione delle diverse componenti, successivamente avviene la selezione tramite vagli e, infine, la pellettizzazione e relativo stoccaggio in appositi contenitori. Dopodiché, il prodotto viene automaticamente convogliato all'impianto KPD Vulcan dove ha inizio il processo produttivo tramite la prima fase che comprende l'estrazione primaria. Il KPD Vulcan è un prototipo dell'azienda Precision e riesce a

processare 1,5 tonnellate di biomassa vegetale al giorno, con il risultato finale della produzione di un prodotto pulito che non necessita di ulteriore purificazione, essendo privo di cera e con un basso livello di contaminanti.



Figura 2.3 KPD Vulcan – Fonte <https://precisionextraction.com/2019/10/precision-kpd-series-vulcan-cannabis-extraction-plant/>

Dopo l'estrazione, il processo di produzione prevede, in ordine, la distillazione, la cristallizzazione e l'asciugatura in forno. Infine, si otterrà il cannabidiolo (CBD) in forma cristallina, che potrà successivamente essere confezionato a seconda del mercato di riferimento (cosmetico, alimentare o farmaceutico). L'intero processo avviene all'interno di un'area ISO8 con stanze ad atmosfera controllata, per la purificazione dell'aria, il controllo dell'umidità e dell'inquinamento particolato, e gli stabilimenti sono stati sviluppati secondo le *Good Manufacturing Practices* (GMP) farmaceutiche.

Al momento, l'intero processo produttivo è ancora in fase di collaudo a causa dello slittamento delle tempistiche previste per la realizzazione dell'impianto e il conseguente ottenimento delle certificazioni e autorizzazioni necessarie per avviare la produzione. Il CEO di Canapar, Sergio Martines, ha spiegato che ciò è dovuto a diversi fattori: il primo ritardo è stato causato dal fatto che nel 2019 è stato deciso di creare un impianto molto più grande di quello previsto inizialmente; di conseguenza, un altro fattore è stato la progettualità stessa di tutto il nuovo impianto, a causa del fatto che non ne esistono altri simili e non c'erano quindi elementi di paragone a cui rifarsi; infine, bisogna tenere in considerazione anche l'emergenza sanitaria da COVID-19, a seguito della quale c'è stata un'interruzione dei lavori per circa quattro mesi con un impatto non ancora esauritosi sulla *supply chain* (continui ritardi su consegna materiali). Congiuntamente, questi fattori hanno causato un ritardo di circa un anno nella costruzione dell'impianto e di conseguenza anche nell'avviamento della produzione.

Al momento, anche in considerazione dei suddetti ritardi, l'obiettivo di Canapar rimane quello di anticipare l'evoluzione normativa, attraverso un'intensa attività di promozione e lobbying a livello europeo ed italiano, in modo da essere pronta ad agire di conseguenza. Questo porta naturalmente sfide quotidiane in termini

organizzativi e di pianificazione, in quanto quello che è certo fino ad oggi può cambiare radicalmente in tempi brevissimi.

Nel breve termine è sicuramente fondamentale la finalizzazione dell'impianto e la conseguente messa in produzione; nel contempo, l'azienda ha bisogno di definire l'organizzazione interna dal punto di vista produttivo, che comprenda anche tutto il personale specializzato necessario. Nel lungo termine, invece, l'azienda ha l'obiettivo di diventare leader nel mercato della canapa per l'approvvigionamento di ingredienti e per diventare fornitore delle nuove aziende che entreranno nel settore.

In relazione agli obiettivi aziendali, può essere rilevante il fatto che il COO, Antonio Caruso, è anche amministratore di un'altra società del gruppo Canapar, la Marishanti Srl. Quest'ultima è responsabile dello sviluppo e della commercializzazione di prodotti cosmetici per la cura della pelle all'olio di canapa e CBD. Per questo motivo, quando l'impianto produttivo di Canapar Srl sarà operativo, Marishanti sarà sicuramente il primo cliente fidelizzato in ambito cosmetico. Nel medio termine (3-5 anni) l'azienda conta di entrare anche nel settore della nutraceutica e, inoltre, sta lavorando per ottenere le autorizzazioni per la qualifica come officina farmaceutica per poter successivamente produrre APIs (*Active Pharmaceutical Ingredients*) per il settore farmaceutico.

Canapar esercita una forte attività di lobbying sulla regolamentazione europea dei derivati dalla canapa di concerto con altre aziende ed associazioni di settore, quali EIHA (European Industrial Hemp Association). Dunque, nel frattempo che gli impianti vengano completati, l'azienda si sta adoperando per arrivare al momento della messa in produzione con una struttura adatta e un personale qualificato. Per questo motivo, è importante analizzare la struttura organizzativa iniziale e i cambiamenti che ha subito e sta subendo in questo periodo, con lo scopo della realizzazione degli obiettivi aziendali nel più breve tempo possibile.

2.3 Struttura organizzativa iniziale

Canapar Srl fa parte di un gruppo che ha preso vita con Canapar Corp, holding canadese costituita esclusivamente da un Board che prende le decisioni per tutte le società appartenenti al gruppo. Canapar Corp possiede il 100% delle altre società, ad esclusione di Canapar Farming che è di proprietà di Canapar Srl.

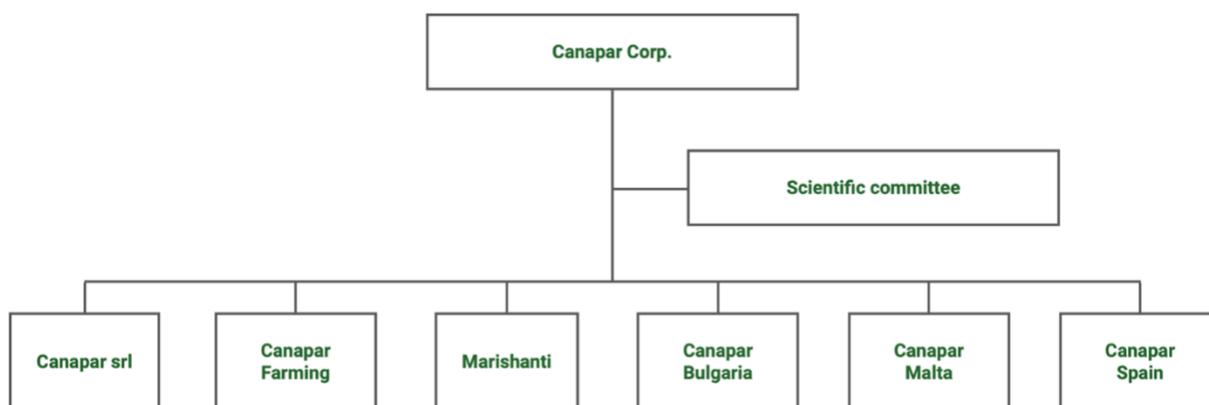


Figura 2.4 Struttura corporate – Fonte <https://www.canapar.com/about-us/team/>

Per quanto riguarda nello specifico Canapar Srl, si tratta fondamentalmente di una società startup, quindi l'organizzazione dell'azienda viene contestualmente adattata alle diverse fasi che sta attraversando. Come tutte le startup, inizialmente è stato costruito un organigramma orizzontale secondo il criterio funzionale, all'intero del quale però le funzioni vengono condivise e discusse tra più parti. La struttura è infatti in fase di evoluzione ed affinamento.

La struttura iniziale di Canapar si può paragonare a una “**struttura elementare**”, che in letteratura si riferisce a un'azienda che “non prevede una netta articolazione dei ruoli dipendenti dal vertice o ne prevede una molto aggregata (di solito due o al massimo tre macro-funzioni), con scarso decentramento nei loro confronti”.

Questa definizione si avvicina molto alla realtà di Canapar, in quanto vi sono pochi dipendenti che non hanno dei ruoli ben definiti e, di conseguenza, non sono facilmente identificabili all'interno delle funzioni comuni alla maggior parte delle aziende. Nella pratica, infatti, non ci sono dei veri e propri responsabili di funzione; tuttavia, si possono inquadrare due macro-funzioni quali la funzione tecnico-produttiva e quella amministrativa.



Figura 2.5 Esempio generico di struttura elementare – Fonte “*Dentro l’azienda: sistemi organizzativi e manageriali*”, Bertero Pierantonio, Brusa Luigi, Sorano Enrico, 2017, pag. 125

Nel caso specifico di Canapar, seguendo questo esempio di struttura, il vertice aziendale è ovviamente Sergio Martines, CEO di Canapar Srl e membro del Board di Canapar Corp. Per quanto riguarda la parte amministrativa, il responsabile di questa funzione è Antonio Caruso, nominato COO nel maggio 2021, il quale viene assistito da un consulente in ambito contabile, Gianni Campo, nominato CFO di Canapar Srl. La parte tecnico-produttiva, invece, è affidata al responsabile di produzione Antonio Zuccarello.

Il resto del personale ha dei ruoli abbastanza flessibili, in quanto l’assetto organizzativo di Canapar è al momento costituito da pochi dipendenti, per cui si rende necessario che questi ultimi si adattino alle esigenze dell’azienda e lavorino, di conseguenza, più per conoscenza e capacità personali che per task ben precisi.

Questa peculiare struttura è tipica delle organizzazioni innovative, all’interno delle quali c’è un’elevata *task-interdependence*: le attività svolte dai singoli sono altamente interdipendenti. Le interdipendenze in questione

possono essere in generale di tre tipi, ovvero lineari, generiche o reciproche. Nel caso di Canapar, sicuramente ci troviamo in presenza di interdipendenze del terzo tipo, in quanto le attività sono reciprocamente interdipendenti tra di loro.

Un'altra caratteristica tipica delle organizzazioni innovative, che possiamo riscontrare anche nel caso di Canapar, è l'abolizione di concetti di posizione, qualifiche organizzative e descrizione del lavoro. Infatti, ci troviamo all'interno di un sistema multitasking, dove vi è anche un controllo di tipo sociale, ovvero reciproco tra le persone che fanno parte del team.

Per questi motivi, non è facile costruire un tradizionale organigramma per questa azienda e, inoltre, è molto più utile costruire un diagramma basato sulle connessioni tra i lavoratori, cioè sulle relazioni informali emergenti a fronte dei problemi che quotidianamente ci si trova ad affrontare. In particolare, in contesti *knowledge-based* come Canapar, può esserci un disallineamento tra la struttura formale e quella informale, che spesso emerge a causa della razionalità limitata di chi disegna il modello organizzativo. Di conseguenza, la soluzione migliore sarebbe quella riuscire a mappare anche la struttura informale per avere più informazioni sul reale funzionamento della struttura organizzativa.

2.3.1 Suddivisione della struttura

Per analizzare più concretamente la struttura dell'azienda, è importante esaminare anche l'organizzazione sotto un punto di vista fisico. Lo stabilimento di Canapar si trova presso la zona industriale di Ragusa, in contrada Piancatella, e si estende per una superficie totale di 12.068 metri quadrati, di cui la parte coperta occupa una superficie di 3.748 metri quadrati, che è suddivisa in diverse aree: area uffici direzionali e amministrativi, area di semi-lavorazione prodotti agricoli (Canapar Farming), area stoccaggio e pellettizzazione (Canapar Farming), area produzione, area laboratorio, area packaging prodotto finale.



Figura 2.6 Stabilimento Canapar Srl – Fonte: <https://businesscann.com/20m-sicilian-firm-aims-to-patent-new-cannabis-medicines-with-production-to-begin-in-weeks/> ed elaborazione personale note

L'edificio dedicato all'**area uffici** ricopre una superficie di 612 metri quadrati ed è diviso in tre piani: al piano terra, che è in fase di completamento, vi sono la reception e l'area break, mentre al primo e al secondo piano si trovano gli uffici del personale.

Il **primo piano** è costituito da un'area open-space dove il personale può comunicare facilmente, inoltre sono presenti quattro uffici separati da pareti di vetro, dove svolgono il loro lavoro l'IT Manager, Pietro Fanara, la Responsabile logistica di Canapar e CEO di Canapar Farming, Giuliana Martines, il CFO, Gianni Campo, mentre il quarto ufficio al momento non è occupato. L'attività svolta in questo piano è molto importante per l'azienda, per cui andiamo ad analizzare nello specifico il compito dei singoli dipendenti che ci lavorano.

In particolare, l'IT Manager ha il compito di occuparsi di tutti gli aspetti che hanno a che fare con la tecnologia, in modo particolare per la parte informatica e le telecomunicazioni. Al momento non sono stati assunti altri operatori tecnici o responsabili di settore, per cui Pietro ha, come gli altri, un ruolo abbastanza flessibile, il che per lui rappresenta un elemento stimolante in quanto si riscontra continuamente con nuove tecnologie in un contesto molto dinamico.

Giuliana Martines non è solo una dipendente di Canapar Srl, all'interno della quali si occupa della *Supply Chain*, ma si occupa anche dell'amministrazione della sua controllata Canapar Farming, che è fondamentale per il lavoro complessivo in quanto si occupa dei contratti di coltivazione, quindi del reperimento della materia prima, e della successiva selezione e pellettizzazione della biomassa, la quale verrà poi utilizzata da Canapar Srl nel processo produttivo. Inoltre, Giuliana si occupa del coordinamento generale del Progetto di Sviluppo Rurale (PSR) 2014-2020 , sottomisura 16.1 "Sostegno per la costituzione e la gestione dei gruppi operativi del PEI in materia di produttività e sostenibilità dell'agricoltura", per il progetto "Multicanapa" dal titolo "Canapa: Coltura innovativa multiuso per l'agricoltura siciliana", in cui Canapar è il soggetto capofila del gruppo operativo "Canapa di Sicilia", che vede al suo interno la partecipazione dell'Università degli Studi di Catania, Dipartimento di Agricoltura, Alimentazione e Ambiente, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e di un network di sei imprese agricole locali.

Gianni Campo è stato recentemente nominato CFO di Canapar, ma prima di assumere questo ruolo ha comunque partecipato all'attività dell'azienda come consulente esterno per la gestione finanziaria, effettuando un riscontro continuo con la holding Canapar Corp. Il Board di quest'ultima, infatti, deve approvare qualsiasi pagamento della Srl sulla base della documentazione fornita da Gianni.

Il resto del team presente in questo piano è costituito da Vania Lonobile, Lara Tivolilla e Rossana Caruso. Vania ha ricoperto il ruolo di *Quality Assurance Specialist* (QA) ed è stata recentemente nominata *Qualified Person* (QP), per cui avrà anche il compito di coordinare il lavoro degli addetti che verranno assunti nell'ambito della qualità. Al momento Vania è l'unica a occuparsi della funzione qualità, per cui si occupa, in generale, di seguire le linee guida dettate dagli enti regolatori per garantire che all'interno dello stabilimento vengano seguite e rispettate, il che è necessario per ottenere successivamente le certificazioni che attestino il rispetto di tutte le suddette linee guida da parte dell'azienda. Al momento, si sta occupando della scrittura delle

Procedure Operative Standard (SOP), che serviranno quando l'azienda sarà effettivamente operativa nell'area di produzione e nel laboratorio.

Lara è stata assunta nel marzo 2019 inizialmente come assistente, prima del CEO e poi del direttore marketing, ma si occuperà della reception, non appena quest'ultima sarà ultimata. Nel frattempo, però, le esigenze dell'azienda hanno portato Lara a ricoprire un ruolo diverso, ovvero di supporto al QP per la scrittura delle SOP.

Rossana, invece, si occupa del Press Office e Media Relations. Inizialmente, era stata assunta per curare l'organizzazione dell'evento di inaugurazione dell'azienda, ma, successivamente all'ottima riuscita dell'evento, il CEO ha deciso di assumerla con un contratto part-time, a causa del fatto che Rossana si occupa anche della gestione di un'altra attività della sua famiglia. Il suo ruolo è uno dei più definiti e prevede diversi compiti: redazione e distribuzione di comunicati stampa, schede informative, brochure, inviti e materiale destinati ai media e al grande pubblico; redazione del piano editoriale e pubblicitario; partecipazione a eventi di networking e media; sviluppare e coltivare forti legami con i media con l'obiettivo di ottenere opportunità di visibilità; coordinare le richieste di interviste e organizzare conferenze stampa; mantenere un elenco aggiornato raccogliendo, modificando e aggiornando le informazioni di contatto dei media e di personalità istituzionali; attività di Social Media Manager per le pagine Facebook, Instagram e LinkedIn aziendali; gestione e aggiornamento del sito internet aziendale; attività di divulgazione del PSR, che è stato descritto precedentemente.

Per quanto riguarda il ruolo di Social Media Manager, Rossana ha massima autonomia anche se, quando si tratta di post riguardanti la parte di produzione e laboratorio, si confronta con i colleghi, tra cui Antonio Zanotto e Vania Lonobile, a cui sottopone foto e testo per concordare cosa pubblicare. Invece, per quanto riguarda la redazione di comunicati stampa e articoli, Rossana fa riferimento direttamente a Sergio, al quale fa una proposta di dichiarazione, anche di virgolettato, che il CEO rilegge per aggiustarlo insieme a lei in base all'obiettivo che vogliono raggiungere e al canale di diffusione della notizia.

Al **secondo piano** vi sono gli uffici direzionali del CEO Sergio Martines, della sua Executive Assistant, Eleonora Colandonio, e del COO, Antonio Caruso, inoltre è presente una sala per le riunioni e una stanza aggiuntiva. In questo piano vengono svolte le operazioni amministrative e prese le decisioni strategiche attraverso il lavoro congiunto di Sergio e Antonio, con l'aiuto costante di Eleonora.

Eleonora, come gli altri, crede molto nel progetto Canapar e si occupa principalmente di assistere Sergio e di coordinare il lavoro tra tutti i dipendenti, ma in realtà si occupa di tutto ciò di cui ha bisogno l'azienda; infatti, è stata recentemente nominata anche *HR Manager*, ovvero Responsabile delle risorse umane.

Antonio è stato rappresentante legale dell'azienda fino a settembre 2019 e successivamente ha ricoperto il ruolo di Business Development, fino a maggio 2021 quando è stato nominato COO. Antonio ha partecipato al progetto Canapar fin dall'inizio, infatti è stato uno dei co-fondatori dell'azienda. Quando il progetto era ancora solo un'idea, aveva già fatto esperienza nel settore della canapa, essendo entrato a far parte nel 2015 in una startup nel settore dei biomateriali a base di canapa chiamata Kanesis, ideata da un altro dei primi membri di

gruppo Canapar: Giovanni Milazzo. Grazie alla sua esperienza, Antonio è stato nominato anche amministratore di un'altra società del gruppo Canapar, la Marishanti Srl.

Infine, non possiamo ovviamente trascurare l'importanza del ruolo ricoperto da Sergio Martines, CEO di Canapar Srl e membro del Board canadese di Canapar Corp. È abbastanza evidente che la presenza di Sergio nella sede italiana e canadese ha favorito lo sviluppo di una rete internazionale, soprattutto in merito alla ricezione di numerosi e consistenti investimenti dal Canada, senza i quali non sarebbe stata possibile la creazione e la successiva crescita di Canapar Srl.

All'interno dello stabilimento di Canapar, sono presenti due aree che in realtà riguardano l'attività svolta da Canapar Farming, società controllata al 100% da Canapar Srl. In particolare, l'**area di semi-lavorazione dei prodotti agricoli** ricopre una superficie di 2.210 metri quadrati, mentre l'**area di stoccaggio e pellettizzazione** ricopre una superficie di 726 metri quadrati. In queste aree lavorano tutti i dipendenti di Canapar Farming: Giovanni Roveto, agronomo recentemente nominato Responsabile di magazzino di Canapar, e Walid Klai, recentemente nominato Operatore di magazzino di Canapar, insieme a Pierpaolo Paternoster.

Per quanto riguarda, invece, l'**area di produzione** di Canapar, che ricopre una superficie di 2.400 metri quadrati, quest'ultima è suddivisa in diverse sezioni in base al processo specifico che viene svolto all'interno. La prima area è dedicata all'estrazione, all'interno della quale è posizionato il KPD Vulcan, che viene utilizzato sfruttando il contenuto dei silos, che si trovano all'esterno. Successivamente, si passa all'area *post-process*, all'interno della quale avvengono, in ordine, distillazione, cristallizzazione e asciugamento.

All'interno di questa area lavora Antonio Zuccarello, il quale ricopre il ruolo di Responsabile di produzione e, in pratica, si occupa della gestione di tutti gli aspetti tecnico-produttivi. Al momento, con Antonio lavorano due operatori di produzione: Marcello Cascone e Gabriele Timpano. In aggiunta a questi ultimi, si è deciso di assumere a breve anche altri due operatori di produzione.

L'area di produzione, però, non è ancora del tutto attiva in quanto parte dello stabilimento è in fase di completamento. I ritardi che hanno subito i tempi di costruzione sono stati, come anticipato nel paragrafo precedente, dovuti a diversi fattori, per i quali l'azienda non è ancora operativa sul lato produttivo.

L'ultima area che dobbiamo analizzare è quella del **laboratorio**, che si trova all'interno dell'area di produzione ed è suddivisa in quattro sezioni: laboratorio pilota, preparazione, analitica e microbiologia.

Qui lavorano Antonio Zanotto, che ricopre il ruolo di *R&D Analyst* e lavora principalmente nel laboratorio analitico, e Giovanni Milazzo, che è stato recentemente nominato *R&D Operator* in quanto si sta occupando della R&S all'interno del laboratorio. Inoltre, verrà assunto un *R&D Microbiological*, che si occuperà del laboratorio di microbiologia non appena quest'ultimo sarà ultimato.

Lo scopo del laboratorio è quello di riprodurre tutte le fasi della parte industriale in piccolo, infatti all'interno sono collocate le versioni in piccolo degli strumenti utilizzati nel processo produttivo. Nell'**impianto pilota**, infatti, troviamo: il CAPM, un piccolo estrattore corrispondente al KPD; il WTA, un piccolo distillatore della stessa marca di quello grande, l'UIC; un forno sottovuoto, che riproduce l'ultima fase del processo produttivo.

All'interno di questa sezione, l'attività è limitata all'utilizzo di alcuni strumenti a causa di motivi di sicurezza dovuti alla presenza di alcool.

Nell'**area preparativa**, invece, troviamo il distillatore, il forno, e altre strumentazioni dedicate alla preparazione del campione che potrà successivamente essere utilizzato nell'area analitica.

Nel laboratorio di **analitica** sono presenti quattro grandi strumenti: l'HPLC-DAD, per analizzare i cannabinoidi; il GC-MS triplo quadrupolo, per analizzare pesticidi e terpeni; l'LC-MS triplo quadrupolo, per analizzare micro-tossine e cannabinoidi in tralce; l'ICP-MS, per analizzare i metalli. Questi strumenti servono a caratterizzare la biomassa e tutti i suoi derivati.

L'ultimo laboratorio è quello di **microbiologia**, che deve ancora essere allestito.

Tutta l'attività svolta all'interno del laboratorio al momento è svolta, ovviamente, in via sperimentale e rappresenterà il punto di riferimento per lo svolgimento del processo produttivo quando l'impianto sarà terminato e potrà essere operativo.

2.4 Evoluzione della struttura organizzativa

Come già anticipato, l'azienda Canapar si trova in una fase del suo ciclo di vita molto importante, caratterizzata da numerosi cambiamenti ai quali l'azienda si deve continuamente adattare. In particolare, l'azienda ha cominciato nel 2021 una fase di ridefinizione della sua struttura organizzativa, con lo scopo di realizzare un organigramma chiaro, che tenga conto dei nuovi ruoli che si sono resi necessari a causa della crescita realizzata dall'azienda fino a questo momento.

Per questo motivo, è risultato opportuno analizzare la situazione iniziale dell'azienda, in modo da poter verificare i cambiamenti avvenuti all'interno della struttura organizzativa e comprendere, di conseguenza, come l'organizzazione possa essere di ausilio alla crescita aziendale.

La scelta per la definizione del nuovo organigramma è ricaduta sul criterio funzionale. In particolare, risultava fondamentale assegnare la responsabilità di ogni determinata funzione aziendale, per cui sono stati definiti in primis il top management, dopodiché sono stati nominati i singoli manager del *Middle Management* e, infine, i singoli ruoli per le relative funzioni.

In particolare, in capo alla struttura è stato posto ovviamente il **CEO**, Sergio Martines, il quale può contare sulla collaborazione di due persone in particolare:

- **RSPP** (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), ruolo per il quale è stato nominato Damiano Cascone;
- **Executive Assistant & HR Manager**, ovvero Eleonora Colandonio, la quale ricopriva inizialmente il ruolo di Executive Assistant del CEO.

Passando al livello successivo, per la funzione finanziaria è stato definito il ruolo di **CFO** (*Chief Financial Officer* – trad. Direttore finanziario), ricoperto da Gianni Campo, il quale sarà anche responsabile di un addetto amministrazione che verrà assunto successivamente.

Parallelamente, per la funzione operativa vi è il **COO** (*Chief Operating Officer* – trad. Direttore operativo), ruolo per il quale è stato nominato Antonio Caruso. Sotto la sua supervisione vi sono alcuni ruoli:

- **Supply Chain** (trad. Responsabile logistica), ricoperto da Giuliana Martines (CEO di Canapar Farming);
- **Mgr. Warehouse** (trad. Direttore magazzino), ricoperto da Giovanni Roveto, insieme al quale lavorano i *warehouse operators*, ovvero Pierpaolo Paternoster e Walid Klai;
- **Mgr. Ambiente**, ruolo che per il momento necessita ancora di un'assunzione;
- **Mgr. IT** (*Information Technology Manager* – trad. Responsabile della tecnologia dell'informazione), ruolo ricoperto da Pietro Fanara.
- **Reception**, ruolo che verrà ricoperto da Lara Tivolilla.

Per la funzione commerciale, vi sarà un **Mgr. Business Development** (trad. Direttore sviluppo commerciale), che deve ancora essere nominato, il quale lavorerà nell'ambito della funzione *Sales & Marketing*, grazie anche all'ausilio del **Press & Communication Office**, gestito da Rossana Caruso.

Sempre al livello del Middle Management, è stato nominato anche un consulente esterno che ricopre il ruolo di **CTO** (*Chief Technology Officer* – trad. Direttore tecnico), ovvero Hasan Yamani.

Per quanto riguarda la funzione produttiva, o più in generale la funzione che riguarda tutti gli impianti produttivi e di laboratorio, è stato nominato un **Plant Director** (trad. Direttore dell'impianto), ovvero Domenico Russo, il quale, con l'aiuto di un **Process engineer** che deve ancora essere assunto, dovrà supervisionare alcuni ruoli svolti all'interno dell'intero impianto:

- **Mgr. Maintenance** (trad. Responsabile della manutenzione), che deve essere ancora nominato e sarà a capo dei **Maintenance operators**, ruolo per il quale sono stati assunti Enzo Papanno e Carmelo Rizza;
- **Mgr. Production** (trad. Responsabile di produzione), ruolo ricoperto da Antonio Zuccarello, il quale si trova a capo dei **Production operators**, ovvero Gabriele Timpano, Marcello Cascone e i nuovi assunti Gaetano Saia e Giuseppe Munzone;
- **R&D**: la funzione Ricerca e Sviluppo ha luogo all'interno del laboratorio, che fa parte dell'intero impianto produttivo, e prevede tre ruoli principali, ovvero:
 - **R&D Analyst**, ruolo ricoperto da Antonio Zanutto;
 - **R&D Microbiological**, ruolo che sarà responsabile del laboratorio di microbiologia e deve ancora essere assunto;
 - **R&D Operator**, ruolo ricoperto da Giovanni Milazzo.

Infine, l'ultimo ruolo presente al livello del Middle Management è quello di **QP** (*Qualified Person* – trad. Persona qualificata), ricoperto da Vania Lonobile, la quale sarà responsabile di una serie di ruoli inerenti alla funzione qualità, i quali devono ancora essere assegnati e nello specifico sono:

- **Mgr. Quality Control**, che sarà responsabile di un *Chemical Analyst* e un *Microbiological Analyst*;
- **Mgr. Quality Assurance**, che sarà responsabile di un *QA Specialist* e di un *Validation Specialist*;
- **Regulatory Affairs**, ruolo che è stato recentemente assegnato al consulente esterno Valentina Drago.

L'organigramma così articolato è stato definito ed è ancora in fase di revisione prima dell'approvazione finale; lo scopo ultimo è quello di avere una struttura chiara che metta in evidenza tutte le funzioni svolte all'interno dell'azienda e il responsabile per ognuna di esse.

La versione resa disponibile dell'azienda, utilizzata come riferimento per la descrizione realizzata in questo paragrafo, può essere così rappresentata graficamente:

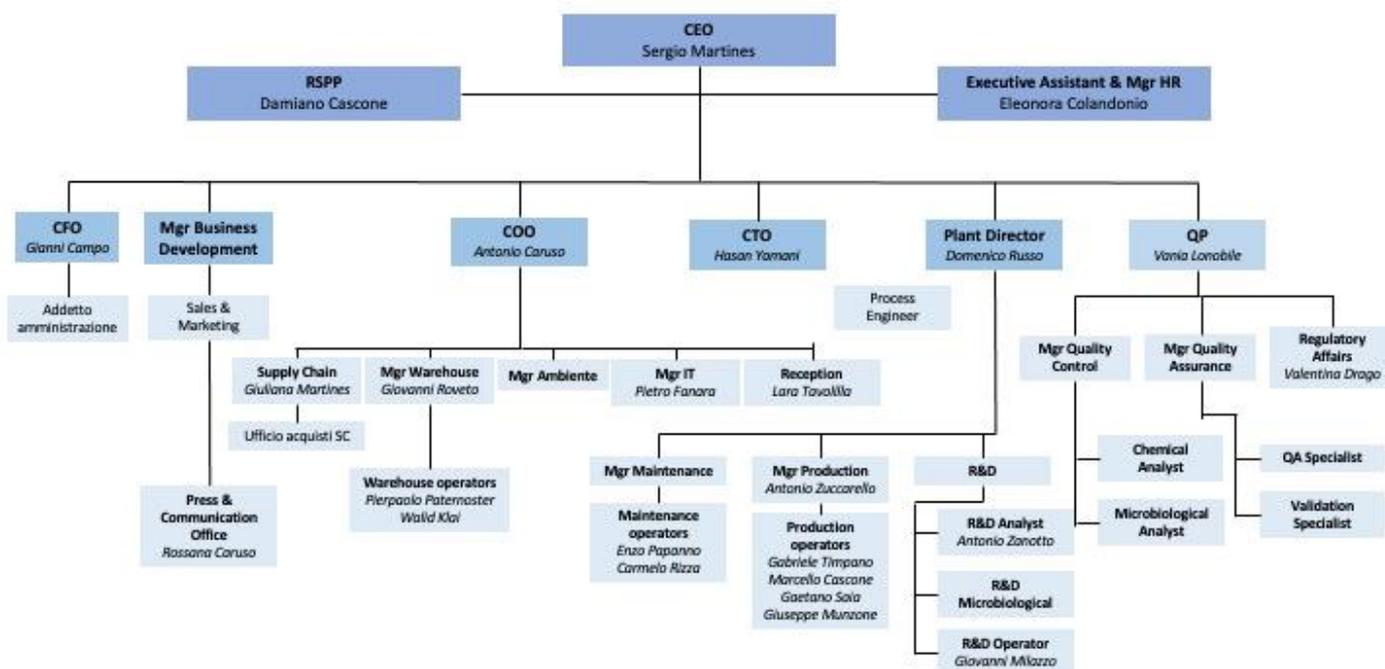


Figura 2.7 Organigramma Canapar – Fonte: elaborazione personale, con riferimento all'ultima versione ufficiale revisionata dall'azienda in data 17/05/2021

La figura 2.7 è stata inserita in forma estesa nell'appendice dell'elaborato per una più chiara lettura.

2.5 Conclusioni

Con il presente capitolo è stata effettuata una descrizione dell'azienda oggetto del caso di studio: Canapar Srl. In particolare, è stato messo in evidenza il contesto in cui opera l'azienda attraverso una breve descrizione del settore della canapa industriale. Dopodiché, si è dato spazio alla descrizione della storia dell'azienda, con particolare riferimento alla struttura organizzativa iniziale e alla sua evoluzione nel tempo, analizzando nello specifico il ruolo dei singoli componenti del team aziendale.

Lo scopo del capitolo era, infatti, di rendere chiara la situazione dell'azienda per poter successivamente, nel terzo capitolo, applicare gli strumenti organizzativi adatti ad accompagnarla nel suo percorso di crescita.

Introduzione al terzo capitolo

Dopo aver compreso cosa si intende per crescita aziendale e aver fornito le informazioni principali a riguardo dell'azienda Canapar Srl, ci troviamo pronti ad affrontare il tema della possibile applicazione di alcuni strumenti organizzativi al caso aziendale preso in considerazione.

In particolare, nel terzo capitolo vengono approfonditi i concetti di *Project Management* e di *Business Process Management* sotto un punto di vista pratico, che differisce dalla trattazione teorica già affrontata nel primo capitolo di questo elaborato.

Lo scopo di questo capitolo è, infatti, comprendere come questi strumenti possano accompagnare la crescita aziendale per fornire una risposta alla *research question* che sta alla base della tesi.

In particolare, per quanto riguarda il *Project Management*, viene fornito un esempio pratico di come l'azienda Canapar può usufruire dell'ausilio di strumenti quali: la **WBS**, per fornire una rappresentazione delle attività e degli obiettivi aziendali; il **reticolo di schedulazione** e il **CPM**, per fornire una rappresentazione dei vincoli logici e temporali, e per individuare le attività critiche del progetto; il **diagramma di Gantt**, per fornire una specificazione dei tempi necessari allo svolgimento delle attività definite con la WBS; il **Risk Management**, per comprendere come l'azienda può impostare un sistema di gestione del rischio.

Successivamente, vengono approfondite le implicazioni che comporta l'applicazione del *Business Process Management (BPM)* all'azienda oggetto dello studio.

L'intero capitolo ha lo scopo di dimostrare come gli strumenti presi in analisi possano accompagnare l'azienda Canapar nel suo percorso di crescita, mettendo in evidenza la possibilità di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali per il perseguimento dei propri obiettivi.

Alcune delle figure elaborate all'interno del suddetto capitolo sono state inserite in appendice in forma estesa per renderli più comprensibili al lettore. In particolare, si tratta delle figure n° 3.3, 3.5, 3.6 e 3.8.

Capitolo 3. Applicazione degli strumenti organizzativi al caso Canapar

3.1 Strumenti organizzativi per la crescita dell'azienda

Abbiamo visto come la crescita di un'azienda non debba essere intesa solo in termini dimensionali, al contrario è molto più importante crescere in termini di efficienza ed efficacia.

Dopo aver analizzato le caratteristiche principali dell'azienda Canapar Srl, è evidente come anche una piccola startup possa comunque essere considerata "grande". Rimane però da sottolineare quanto sia importante, soprattutto per una startup, riuscire a mantenere una crescita costante.

Canapar ha già avviato un processo di (ri)definizione della struttura organizzativa, di cui si sta occupando una società di consulenza esterna, esperta nel campo del BPM. Sarà interessante, però, vedere come potrebbero essere applicati gli strumenti, definiti nel primo capitolo, utili alla crescita dell'azienda presa in considerazione in questo studio.

3.2 Project Management applicato al caso Canapar

Canapar è un'azienda che si trova ancora in una fase iniziale del suo ciclo di vita e si sta infatti occupando di effettuare una più chiara definizione della sua struttura organizzativa. Uno dei metodi di cui l'azienda potrebbe decidere di avvalersi per continuare il suo percorso di crescita in termini di efficienza ed efficacia è sicuramente riconducibile a un'organizzazione per progetti, in quanto la *vision* e la *mission* dell'azienda prevedono la realizzazione di un grande progetto, il quale può essere suddiviso in tre grandi mete riconducibili all'entrata dell'azienda in diversi settori, per i quali ovviamente sono previsti tempi e risorse differenti.

Canapar è effettivamente nata come un progetto, con l'obiettivo di rendere l'azienda leader per l'approvvigionamento di ingredienti derivanti dalla canapa industriale. L'idea di creare una grande società integrata verticalmente è l'obiettivo principale del progetto Canapar, tuttavia ci sono tre diverse mete intermedie da raggiungere per l'effettiva realizzazione dell'obiettivo finale. Infatti, il primo passo dell'azienda è quello di entrare nel settore cosmetico, ma per quanto riguarda gli altri due settori, nutraceutico e farmaceutico, i tempi e le risorse necessarie e le barriere all'entrata per ognuno di essi sono ben diversi.

Proprio per questo, una soluzione che consentirebbe all'azienda di realizzare i suoi obiettivi più facilmente e più rapidamente è quella, appunto, di organizzarsi per progetti. L'utilizzo di una metodologia come il project management ha l'obiettivo di rendere possibile una gestione ottimale dei complessi processi che non sono riconducibili a parametri standardizzati; in questo modo, il team di Canapar potrebbe concentrarsi sull'efficienza e l'efficacia nel breve termine, tenendo sotto controllo lo stato di avanzamento di tutte le attività necessarie al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Se consideriamo Canapar un'azienda che lavora per progetti, la sua organizzazione può essere definita *line-staff*, in quanto colui che può essere identificato come project manager dovrebbe assumere un ruolo di *focal point* per quanto riguarda il controllo dell'attività. Egli, infatti, deve sfruttare le sue capacità manageriali e comunicative per interfacciarsi con tutte le aree funzionali dell'azienda, spingendo così il personale a

completare le fasi previste nel progetto entro i tempi previsti e con le risorse disponibili. Questo ruolo potrebbe essere ricoperto dal *Chief Operating Officer* (COO), Antonio Caruso. Quest'ultimo è uno dei co-fondatori dell'azienda, infatti, insieme al CEO, ha creduto fin dall'inizio nelle potenzialità della canapa industriale, decidendo di entrare in un settore che in Italia e in generale in Europa è ancora ai primordi. Proprio per la fiducia riposta nel progetto, Antonio risulta il più adatto ad assumere un ruolo così importante come quello del Project Manager (PM).

Il PM ha la responsabilità di redigere il piano di progetto e, inoltre, ha un ruolo che si basa non solo sulle sue competenze tecniche e gestionali, ma soprattutto su quelle relazionali, in quanto è fondamentale la sua capacità di costruzione e mantenimento di buone relazioni sociali e interpersonali con tutti i membri del Project Team. Dopo aver definito in linea generale il ruolo del PM, è importante analizzare il ciclo di vita del progetto per capire come l'attività di Canapar può essere suddivisa e organizzata seguendo le logiche del Project Management.

La maggior parte dei progetti si articola seguendo delle fasi ben precise. Andiamo quindi ad analizzarle singolarmente ricollegandole al caso specifico di Canapar:

- **Ideazione:** è il momento in cui nasce l'idea del progetto. Si tratta di una fase iniziale, quindi poco strutturata, all'interno della quale possono essere valutate diverse idee per le quali occorre effettuare una prima valutazione di fattibilità in termini economici. Questa fase, in Canapar, è rappresentata dal momento in cui è stato definito il primo business plan basato sui finanziamenti disponibili da parte degli investitori esteri.
- **Fattibilità:** è in questa fase che si effettua un vero e proprio studio di fattibilità. Canapar ha scelto di modificare il suo business plan in base agli investimenti ricevuti, infatti, dopo qualche mese dalla creazione dell'azienda, è stato stabilito che si sarebbe potuto realizzare un determinato progetto, più grande di quello che era stato ideato inizialmente. In questa fase, viene redatto anche il *project charter*, che viene approvato dallo sponsor del progetto, che nel caso di Canapar è rappresentato dalla holding Canapar Corp, la quale riceve in prima persona gli investimenti e ha la facoltà di decidere l'ammontare di risorse finanziarie da destinare per la realizzazione delle singole fasi e attività del progetto.
- **Pianificazione:** in questa fase è necessario programmare tutte le specifiche attività da svolgere, per cui deve essere redatto un ulteriore documento ovvero il *Project Management Plan*, il piano di gestione del progetto, che deve naturalmente essere approvato dal Project Sponsor. Il primo passo fondamentale all'interno del piano è stabilire i *goals* (mete), che rappresentano le fasi sequenziali da attraversare per l'ottenimento del risultato finale, e gli *objectives* (obiettivi), i quali costituiscono il risultato finale del progetto. Le mete di Canapar sono principalmente tre, rappresentate dall'entrata dell'azienda nei tre diversi settori, cosmetico, nutraceutico e farmaceutico; l'obiettivo finale è, invece, quello di essere un'azienda integrata verticalmente che possa diventare distributrice di ingredienti derivati dalla canapa per le grandi aziende operanti all'interno dei tre settori di riferimento, quindi di operare nel mercato B2B (*Business to Business*).

- **Esecuzione/controllo:** è in questa fase che si trova attualmente Canapar. Dopo l'approvazione del piano di progetto, l'azienda è in direzione di arrivo alla prima meta, rappresentata dall'entrata nel settore cosmetico. Anche in questa fase, però, è importante essere consapevoli del fatto che la pianificazione, che rientrerebbe nello step precedente, non può essere considerata conclusa una volta per tutte. Al contrario, durante l'esecuzione è indispensabile controllare e rivedere la pianificazione effettuata precedentemente, per adattarla alle circostanze impreviste che possono insorgere durante tutta l'esecuzione del progetto. Canapar, infatti, ha un bisogno continuo di rivedere il piano iniziale, anche a causa del fatto che all'interno del settore della canapa industriale ci sono regolamentazioni non perfettamente definite e in continua evoluzione, per cui l'azienda deve necessariamente adattarsi di continuo. Inoltre, l'intera fase di esecuzione del progetto Canapar è subordinata all'ottenimento di determinate autorizzazioni per poter svolgere le attività, specifiche in relazione ai diversi settori di riferimento.
- **Chiusura:** quest'ultima fase, che si può suddividere a sua volta in una serie di sotto-fasi, rappresenta il momento finale della vita del progetto. Canapar, come sappiamo, è ancora lontana dal raggiungimento di questa fase, per cui sarebbe inutile ipotizzare cosa comporterà non avendo sufficienti fattori per definire il futuro dell'azienda nel lungo termine.

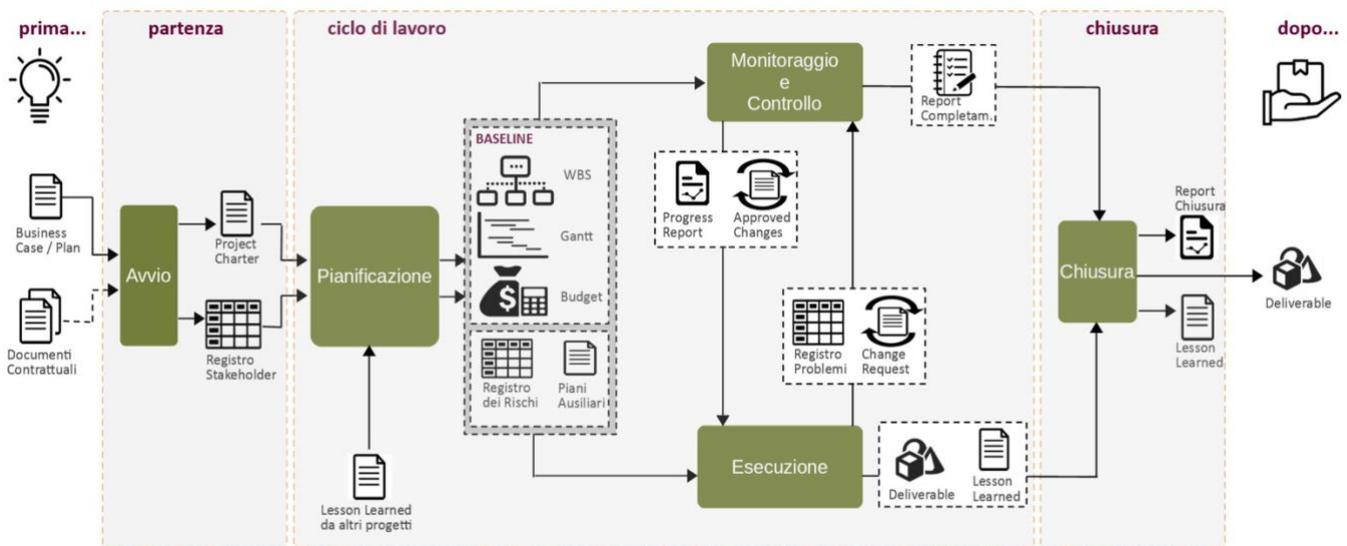


Figura 3.1 Ciclo di vita del progetto – Fonte <https://www.techeconomy2030.it/2018/01/30/project-management-un-progetto-completo-dalla-alla-z/>

Possiamo ora analizzare come l'azienda oggetto di studio potrebbe avvalersi degli specifici strumenti utilizzati come ausilio nella gestione per progetti. In particolare, gli strumenti più utilizzati nella prassi e che andremo ad analizzare singolarmente sono i seguenti: la *Work Breakdown Structure* (WBS), il reticolo di schedulazione costruito tramite il *Critical Path Method* (CPM), il diagramma di Gantt e il sistema di *Risk Management*.

3.2.1 Work Breakdown Structure (WBS)

Durante la fase di pianificazione di un progetto, è utile sviluppare la *Work Breakdown Structure* (WBS) per definire lo scopo del progetto e descrivere le singole attività. Nello specifico, la definizione della WBS di un progetto avviene tramite la scomposizione di quest'ultimo “in sottosistemi sempre più piccoli fino all'individuazione di pacchetti di attività (*work package*) sufficientemente significativi, ossia chiaramente identificabili e quantificabili”.

La WBS ha una struttura che viene rappresentata graficamente attraverso dei blocchi, i quali dipendono dai blocchi presenti a ogni livello sottostante, che prendono il nome di blocchi *summary*. Di fondamentale importanza è di rappresentare tutte le voci consegnabili (*deliverables*), ovvero i prodotti finali del progetto.

La scomposizione in blocchi può essere effettuata seguendo diverse logiche, già descritte approfonditamente nel primo capitolo. In particolare, per la scomposizione della WBS applicata al caso Canapar, è stato scelto di utilizzare una logica per **obiettivi**, aggiungendo una sezione specifica per mettere in evidenza i *deliverables* ottenuti tramite i singoli **processi di lavoro** inerenti agli obiettivi di produzione.

Andiamo quindi ad analizzare un esempio grafico, per poter successivamente costruire la WBS dell'azienda presa in considerazione:

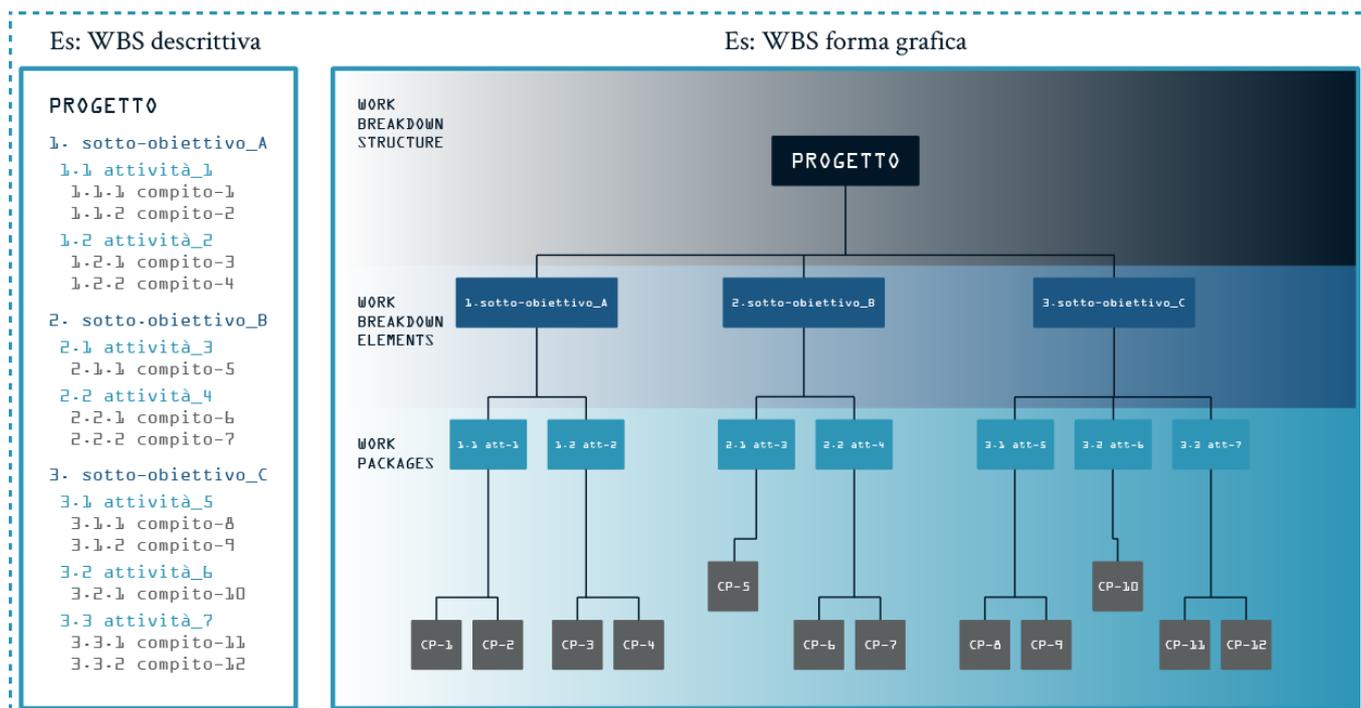


Figura 3.2 Esempio di WBS – Fonte <https://blog.errevi.com/come-scomporre-e-controllare-un-progetto-oil-gas-esempi-di-wbs>

Partendo da questo esempio, la struttura WBS di Canapar potrebbe essere, in forma descrittiva, così articolata:

PROGETTO: Canapar

Obiettivo: realizzazione di prodotti bulk da vendere nel mercato B2B

1. **Sotto-obiettivo_A:** costruzione impianti

1.1 Completamento lavori

1.2 Ottenimento certificazione di conformità

Deliverable A: impianto completato

2. **Sotto obiettivo_B:** Test di produzione

2.1 Test per settore cosmetico

Deliverable B.1: campione R&S

2.2 Test per settore nutraceutico

Deliverable B.2: campione R&S

2.3 Test per settore farmaceutico

Deliverable B.3: campione R&S

3. **Sotto-obiettivo_C:** Produzione

3.1 Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito cosmetico

3.1.1 Ottenimento autorizzazioni

3.1.2 Produzione ingredienti cosmetici

Deliverable C.1: bulk

3.2 Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito alimentare

3.2.1 Ottenimento autorizzazioni per il settore nutraceutico (es. Novel Food EFSA)

3.2.2 Produzione ingredienti alimentari

Deliverable C.2: bulk

3.3 Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito farmaceutico

3.3.1 Ottenimento autorizzazioni per il settore farmaceutico

3.3.2 Produzione APIs

Deliverable C.3: bulk

4. **Sotto-obiettivo_D:** Sviluppo commerciale/marketing

4.1 Sviluppo packaging

4.2 Definizione prezzi

4.3 Distribuzione

4.4 Test di mercato

Inoltre, come anticipato, può essere utile approfondire i processi di lavoro che caratterizzano il raggiungimento del sotto-obiettivo_C: la produzione. In questo caso, le attività riguardano l'ottenimento di tutti e tre i

deliverables, in quanto il processo produttivo, in generale, viene svolto per qualsiasi dei tre settori di destinazione dei prodotti.

Specificazione processo produttivo (sotto-obiettivo_C)

- 1.1 Estrazione primaria (tramite KPD)
 - 1.1.1 Estrazione con solvente
 - 1.1.2 Filtrazione miscella
 - 1.1.3 Evaporazione della miscella
 - 1.1.4 Recupero dell'alcool mediante distillazione
 - 1.1.5 Decarbossilazione dell'olio

Deliverable 1: *Crude Full Spectrum oil* (olio crudo)

- 1.2 Distillazione

Deliverable 2: distillato

- 1.3 Cristallizzazione
- 1.4 Essiccazione dei cristalli
- 1.5 Confezionamento e stoccaggio

Deliverable 3: cristalli di CBD

Una rappresentazione grafica della WBS di Canapar potrebbe essere la seguente:

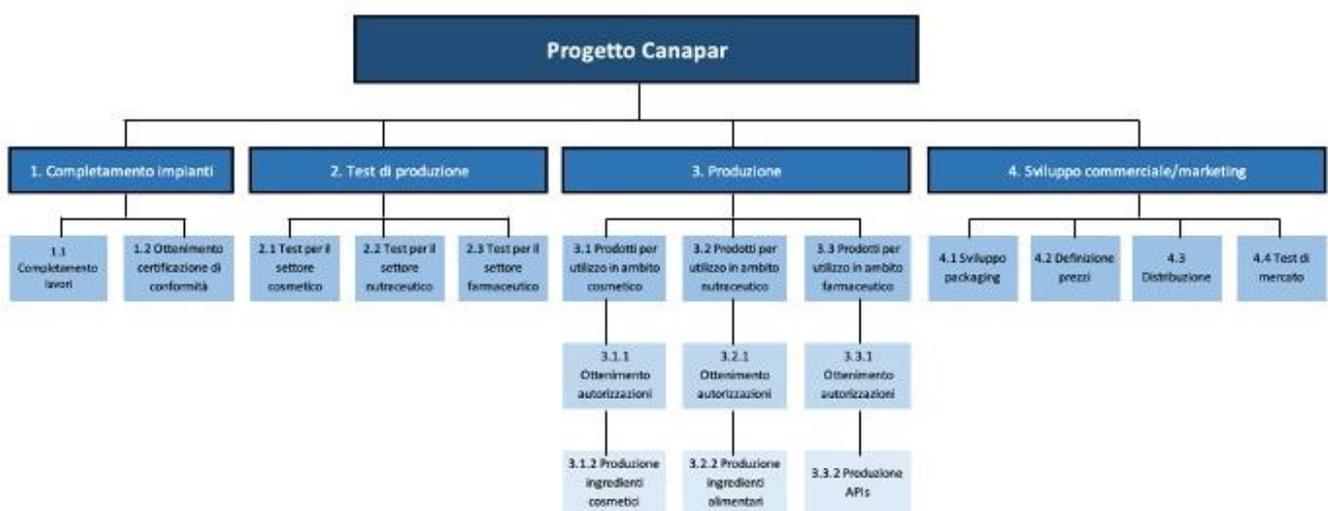


Figura 3.3 WBS di Canapar – Fonte: elaborazione personale

La figura 3.3 è stata inserita in forma estesa nell'appendice dell'elaborato per una più chiara lettura.

Dopo aver analizzato la struttura WBS di Canapar, possiamo procedere alla costruzione del reticolo di schedulazione, per rappresentare le dipendenze tra le attività, e del diagramma di Gantt, per analizzare nello specifico i tempi necessari per lo svolgimento di tutte le attività e il raggiungimento dei relativi obiettivi.

3.2.2 Reticolo di schedulazione e *Critical Path Method* (CPM)

Tramite la WBS sono stati identificati i pacchetti di lavoro, per cui si ottiene un elenco chiaro delle attività da svolgere durante il progetto. La fase successiva consiste nel rappresentare la successione temporale e le dipendenze logiche tra le attività descritte tramite la costruzione di un reticolo logico e, successivamente, con l'applicazione di tecniche reticolari. Questo processo, che può essere definito di schedulazione, prevede, infatti, la costruzione del reticolo e la determinazione dei tempi di inizio e fine delle attività in base ad alcuni fattori, quali ad esempio la durata e le risorse necessarie per lo svolgimento delle suddette attività.

Il primo passo consiste nella descrizione delle dipendenze evidenziabili tramite il reticolo, che assumono il nome di **vincoli di sequenza** e possono essere di quattro tipi:

- **Finish to Start (FS)**: l'attività B non può iniziare se l'attività A non è completamente terminata;
- **Start to Finish (SF)**: l'attività B non può terminare se A non è iniziata, ovvero B deve terminare dopo l'inizio di A;
- **Start to Start (SS)**: l'attività B deve iniziare dopo l'inizio di A;
- **Finish to Finish (FF)**: l'attività B non può terminare se A non è terminata.

Per costruire il reticolo possiamo utilizzare il metodo del diagramma di precedenza (PDM – *Precedence Diagram Method*), il quale prevede l'utilizzo di rettangoli, denominati **nodi**, per identificare le attività, e l'utilizzo di **frecche** per mostrare i vincoli esistenti tra le attività.

Seguendo queste indicazioni, una possibile rappresentazione del reticolo di Canapar è la seguente:

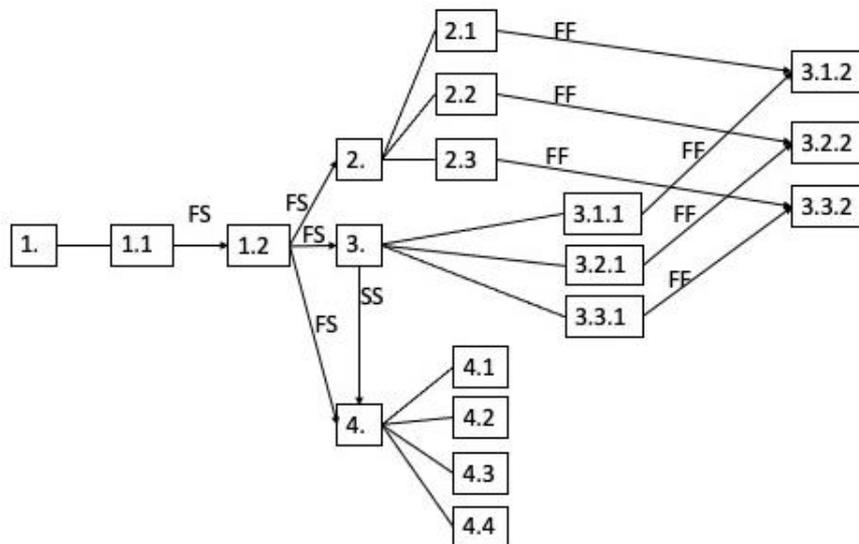


Figura 3.4 Reticolo di Canapar – Fonte: elaborazione personale

Per la descrizione delle attività all'interno dei rettangoli sono stati utilizzati gli stessi codici della WBS; le frecce sono state accompagnate dalla specificazione del vincolo di sequenza esistente tra le attività.

Un esempio di come leggere le dipendenze può essere questo: per le prime due attività, la freccia sta ad indicare che l'attività 1.2 (ottenimento certificazione di conformità) non può iniziare se l'attività 1.1 (completamento

lavori) non è terminata, poiché le attività in questo caso sono legate dal vincolo Finish to Start (FS); oppure, per le attività 3. e 4., avremo che l'attività 4. (sviluppo commerciale/marketing) non può iniziare se l'attività 3. (produzione) non è iniziata, poiché le attività sono legate dal vincolo Start to Start (SS).

Dopo aver realizzato la costruzione del reticolo, si procede con la stima delle risorse e della durata delle attività. Per la stima delle risorse (persone, attrezzature, materiali, ecc.), esistono diversi software di Project Management dei quali ci si può avvalere, per cui al momento non risulta la sede adatta per l'approfondimento dei suddetti metodi di stima.

Per quanto riguarda, invece, la stima della durata delle attività, possiamo ricorrere a due metodi: la tecnica reticolare CPM (*Critical Path Method*), in cui la data stimata si basa sul calcolo delle date di inizio e fine minime e massime; oppure il PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), in cui viene usata una stima probabilistica basata su tre tipi di data, probabile, ottimistica e pessimistica, calcolando il tempo atteso come segue:

$$t_e = \frac{a+4m+b}{6}$$

dove:

- t_e = tempo atteso
- a = tempo ottimistico
- b = tempo pessimistico
- m = tempo probabile

Le tecniche reticolari sono dei metodi di sviluppo della schedulazione che hanno l'obiettivo primario di ridurre tempi, costi e rischi del progetto. Per questo motivo, servono come base non solo per la pianificazione, ma anche per la previsione e il controllo della gestione di progetto.

Ai fini della redazione del presente elaborato, risulta opportuno e sufficiente procedere con l'analisi del metodo del CPM, per il quale occorre precisare che sono state prese in considerazione **date stimate**, le quali non sono state né confermate né smentite da parte dell'azienda alla quale si riferiscono. Infatti, in questa sede non verrà approfondito ulteriormente il metodo del PERT, poiché non avendo a disposizione date certe, il calcolo basato su tre tipi di date risulterebbe abbastanza approssimativo.

Per applicare il CPM ciascuna attività deve essere rappresentata graficamente nel modo seguente:

ES	EF
Codice, Attività, Durata	
LS	LF

dove:

- **ES (Early Start Date** – trad. Data minima di inizio): data alla quale è possibile iniziare al più presto l’attività in esame;
- **EF (Early Finish Date** – trad. Data minima di fine): data alla quale è possibile completare al più presto l’attività in esame;
- **LS (Late Start Date** – trad. Data massima di inizio): data alla quale deve iniziare al più tardi l’attività in esame;
- **LF (Late Finish Date** – trad. Data massima di fine): data alla quale deve finire al più tardi l’attività in esame.

Per calcolare le date minime di inizio viene effettuata una stima, mentre le date minime di fine vengono calcolate come:

$$EF = ES + \text{durata attività} - 1$$

Per le attività che sono vincolate da più di una attività precedente, il calcolo si baserà sul maggiore tra gli EF delle attività che precedono quella presa in considerazione. Una volta effettuati tutti i calcoli, le date minime di inizio e fine di ciascuna attività dovranno essere riportate nel reticolo.

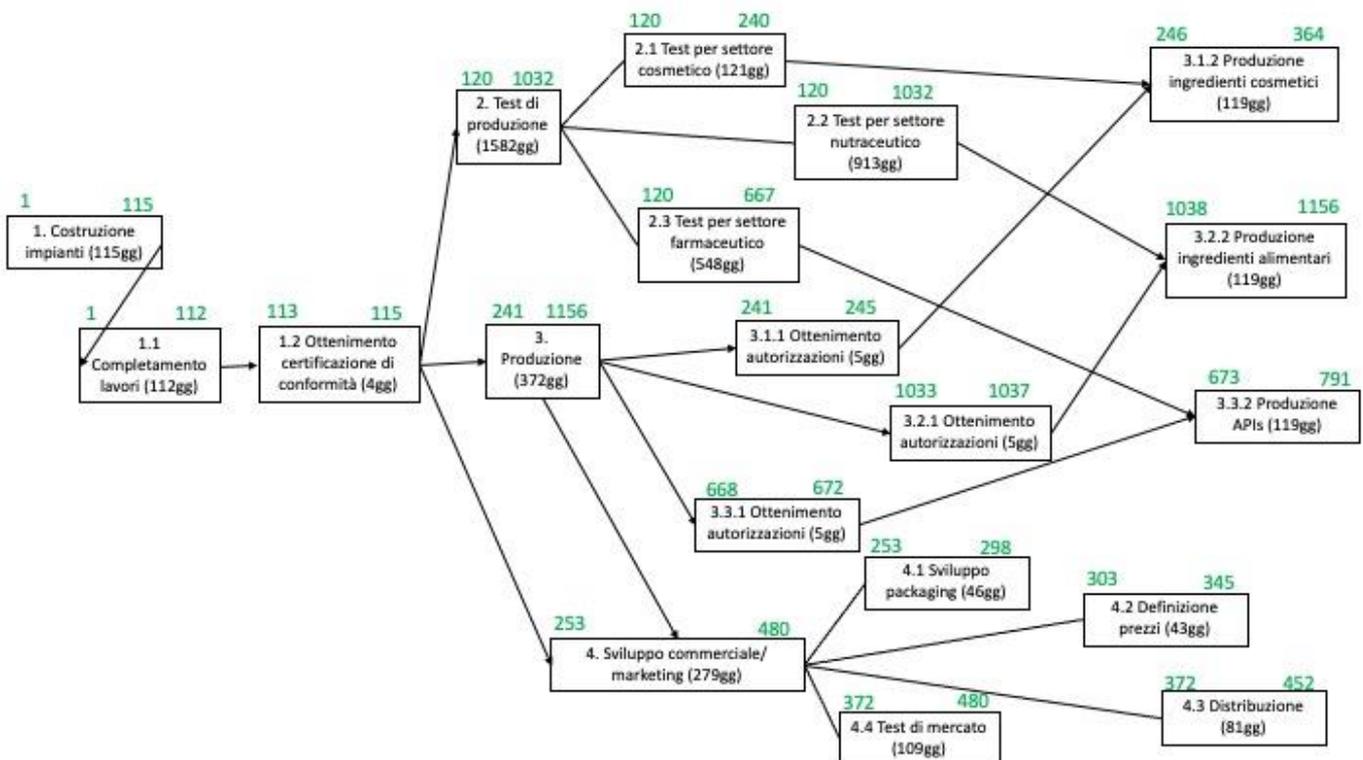


Figura 3.5 Reticolo di Canapar con date minime – Fonte: elaborazione personale

La figura 3.5 è stata inserita in forma estesa nell’appendice dell’elaborato per una più chiara lettura.

A questo punto, si può procedere con il calcolo delle date massime di fine e inizio, che a differenza di quelle minime impongono una condizione di “dovere”. Le attività, infatti, devono iniziare o finire entro la data

stabilita altrimenti potrebbe subire un ritardo l'intero progetto. Per questo motivo, per il calcolo delle date massime, si utilizza un procedimento a ritroso, partendo dalla fine del progetto; in generale avremo:

$$LS = LF - \text{durata attività} + 1$$

Partiamo analizzando le attività che presentano l'ultima data di fine, ovvero l'attività 3. e le attività 3.1.2, 3.2.2 e 3.3.2, con data 05/03/24 corrispondente al giorno n. 1157, che possiamo considerare come il giorno in cui ha fine l'intero progetto. La data massima di fine (LF) sarà quindi pari a 1157 per non causare ritardi sul progetto; mentre la data massima di inizio sarà calcolata con la formula descritta precedentemente, e così via per le altre attività.

Anche se esistono queste due formule generiche per il calcolo delle date minime e massime, bisogna sempre tenere in considerazione i vincoli di sequenza esistenti tra le diverse attività, in quanto questi ultimi devono comunque essere rispettati, in particolare nel calcolo delle date massime per le quali si procede a ritroso e risulta più facile non rispettare i vincoli di dipendenza temporale.

Dopo aver calcolato le date massime di inizio e fine attività, va costruito il reticolo:

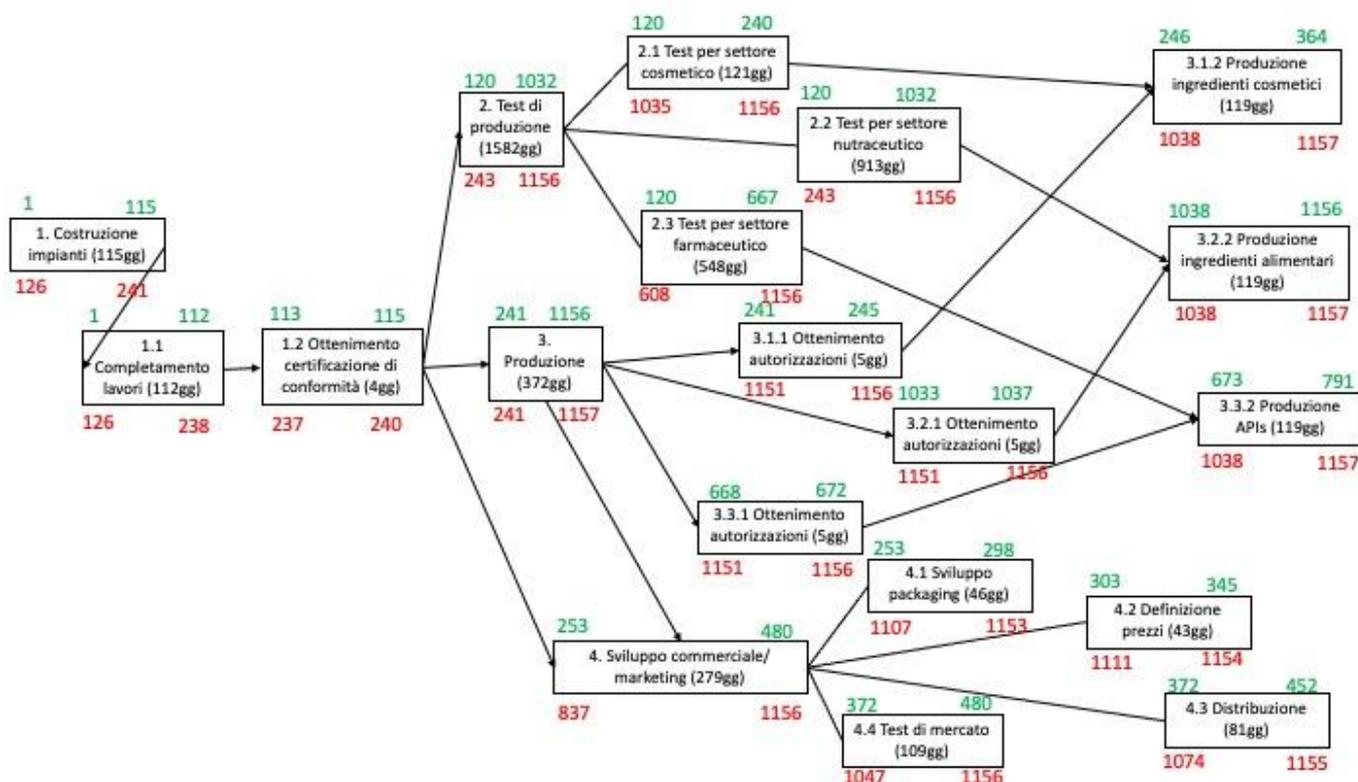


Figura 3.6 Reticolo di Canapar con date minime e massime – Fonte: elaborazione personale

La figura 3.6 è stata inserita in forma estesa nell'appendice dell'elaborato per una più chiara lettura.

Il reticolo mostrato in figura esprime la situazione del progetto Canapar, mettendo in evidenza le tempistiche entro le quali possono slittare le singole attività senza causare un ritardo alla data finale del progetto.

Le date sono state calcolate attraverso un foglio di calcolo Excel, tenendo in considerazione i vincoli di sequenza esistenti tra le singole attività. Dai calcoli le date minime di inizio e fine progetto risultano essere il 04/01/21 e il 05/03/24, mentre le date massime di inizio risultano essere il 10/05/21 e il 05/03/24.

I calcoli effettuati su Excel sono riassunti nella seguente figura, nella quale le attività sono riportate in un ordine non cronologico con lo scopo di favorire il calcolo delle date massime basate sui vincoli di sequenza:

WBS	ATTIVITÀ	ES	EF	DURATA	Attività precedenti	LS	LF
3.	PRODUZIONE	01/09/21	05/03/24	916		02/09/21	05/03/24
2.	TEST DI PRODUZIONE	03/05/21	02/11/23	913		04/09/21	04/03/24
3.2.2	Produzione ingredienti alimentari	07/11/23	05/03/24	119		08/11/23	05/03/24
3.2.1	Ottenimento autorizzazioni	02/11/23	07/11/23	5	3.2.2	29/02/24	04/03/24
2.2	Test per settore nutraceutico	03/05/21	02/11/23	913	3.2.2	04/09/21	04/03/24
3.3.2	Produzione APIs	07/11/22	06/03/23	119		08/11/23	05/03/24
3.3.1	Ottenimento autorizzazioni	02/11/22	07/11/22	5	3.3.2	29/02/24	04/03/24
2.3	Test per settore farmaceutico	03/05/21	02/11/22	548	3.3.2	04/09/22	04/03/24
3.1.2	Produzione ingredienti cosmetici	06/09/21	03/01/22	119		08/11/23	05/03/24
3.1.1	Ottenimento autorizzazioni	01/09/21	06/09/21	5	3.1.2	29/02/24	04/03/24
2.1	Test per settore cosmetico	03/05/21	01/09/21	121	3.1.2	05/11/23	04/03/24
4.	SVILUPPO COMMERCIALE/MARKETING	13/09/21	29/07/22	319		21/04/23	04/03/24
4.4	Test di mercato	10/01/22	29/04/22	109	3.	17/11/23	04/03/24
4.3	Distribuzione	10/01/22	01/04/22	81	4.4	14/12/23	03/03/24
4.2	Definizione prezzi	02/11/21	15/12/21	43	4.3	20/01/24	02/03/24
4.1	Sviluppo packaging	13/09/21	29/10/21	46	4.2	16/01/24	01/03/24
1.	COSTRUZIONE IMPIANTI	04/01/21	29/04/21	115	FS 3., 2.	10/05/21	01/09/21
1.2	Ottenimento certificazione di conformità	26/04/21	29/04/21	3	1.	29/08/21	31/08/21
1.1	Completamento lavori	04/01/21	26/04/21	112	1.2	10/05/21	29/08/21

Figura 3.7 Foglio di calcolo Excel per la costruzione del reticolo a date minime e massime di Canapar –

Fonte: elaborazione personale

Il reticolo costruito in figura 3.6 rappresenta uno strumento utile all'azienda per verificare l'intervallo temporale con cui possono ritardare le singole attività senza far ritardare l'intero progetto. L'intervallo in questione viene definito **scorrimento** (*float* o *slack*), infatti non si può parlare di ritardo perché, se un'attività viene posticipata, può comunque essere svolta nel rispetto dei tempi progettuali previsti.

In particolare, esistono quattro tipologie di scorrimento:

- **TF (Total Float – Scorrimento totale)**: è il massimo scorrimento tra data minima e massima di inizio oppure tra data minima e massima di fine. Può essere calcolato come:

$$TF_i = LS_i - ES_i = LF_i - EF_i.$$

Grazie al calcolo del TF, si identificano le attività critiche del progetto. Il TF può essere scomposto in altri due scorrimenti: il *Free Float* e il *Dependent Float*.

- **FF (Free Float – Scorrimento libero):** è il massimo ritardo di fine attività rispetto alla data minima di fine che non comporta variazioni di inizio o fine alle attività successive. Può essere calcolato come:

$$\mathbf{FF}_i = \text{Min} (\text{ES}_{\text{attività precedenti ad } i}) - \text{EF}_i - 1$$

- **DF (Dependent Float – Scorrimento vincolato):** rappresenta la differenza tra scorrimento totale e scorrimento libero. Può essere calcolato come:

$$\mathbf{DF}_i = \text{TF}_i - \text{FF}_i$$

- **IF (Independent Float – Scorrimento indipendente):** rappresenta una sorta di simulazione pessimistica svolta sul reticolo, ovvero si suppone che tutte le attività precedenti a quella in esame terminino alla loro data massima di fine LF e tutte le successive inizino alla loro data minima ES. Può essere calcolato come:

$$\mathbf{IF}_i = \text{Min} (\text{ES}_{\text{attività successive ad } i}) - \text{Durata} - \text{Max} (\text{LF}_{\text{attività precedenti ad } i})$$

Nel caso in cui il risultato sia negativo, lo scorrimento viene posto pari a 0.

Ai fini del presente elaborato, lo scopo dell'analisi del metodo del CPM è di individuare le **attività critiche** del progetto, che corrispondono a quelle attività che presentano uno **scorrimento totale nullo**.

Nel caso di Canapar, le attività critiche risultano essere la numero 3.2.2 (Produzione ingredienti alimentari) e la macro-attività di cui fa parte, ovvero la numero 3. (Produzione).

L'individuazione delle attività critiche è molto importante in quanto un loro ritardo comporta un ritardo di pari ammontare sulla data finale del progetto.

Dopo aver analizzato la costruzione del reticolo e aver individuato le attività critiche tramite il CPM, possiamo procedere con l'applicazione del diagramma di Gantt all'azienda, in modo da fornire una chiara rappresentazione della situazione aziendale con particolare riferimento alle attività da svolgere e alle relative tempistiche.

3.2.3 Diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt, o diagramma a barre schedulato, è uno strumento di reporting grafico contenente tutte le informazioni relative alla pianificazione dei tempi di un progetto. Graficamente, sull'asse x viene rappresentato il tempo, mentre sull'asse y sono rappresentate le attività da svolgere, identificate tramite un codice e/o una descrizione. Tra le attività vengono considerati anche l'inizio e la fine del progetto, definite nodo Start e nodo End, le quali sono attività prive di durata e graficamente vengono rappresentati con il simbolo “◆”, che serve per indicare un'attività cardine del progetto.

Il diagramma di Gantt è uno degli strumenti più utilizzati durante la pianificazione di un progetto in quanto permette di visualizzare chiaramente la struttura del progetto stesso, con lo scopo di riuscire a identificare i potenziali problemi organizzativi in modo da potersi preparare in anticipo per risolverli. Inoltre, l'importanza

data alle tempistiche consente una certa flessibilità, in quanto modificando le date di inizio e di fine di ogni attività si può facilmente aggiornare il diagramma.

D'altra parte, il diagramma di Gantt può diventare abbastanza complesso in base al numero di attività previste ma anche in base al fatto che si voglia tenere conto anche delle risorse necessarie o del responsabile per ogni attività. Inoltre, in ogni caso bisogna sempre considerare che ogni barra del diagramma indica la quantità di tempo, non la quantità di lavoro necessaria per completare l'attività. Per questo motivo, è fondamentale aggiornare continuamente il diagramma di Gantt per avere a disposizione uno strumento che risulti effettivamente utile per una semplice e chiara gestione del progetto.

A causa delle sue caratteristiche, risulta opportuno, per Canapar, realizzare una rappresentazione semplice del diagramma di Gantt, che tenga conto delle attività definite nella WBS e dei tempi necessari per lo svolgimento delle stesse. Un esempio pratico potrebbe essere il seguente:

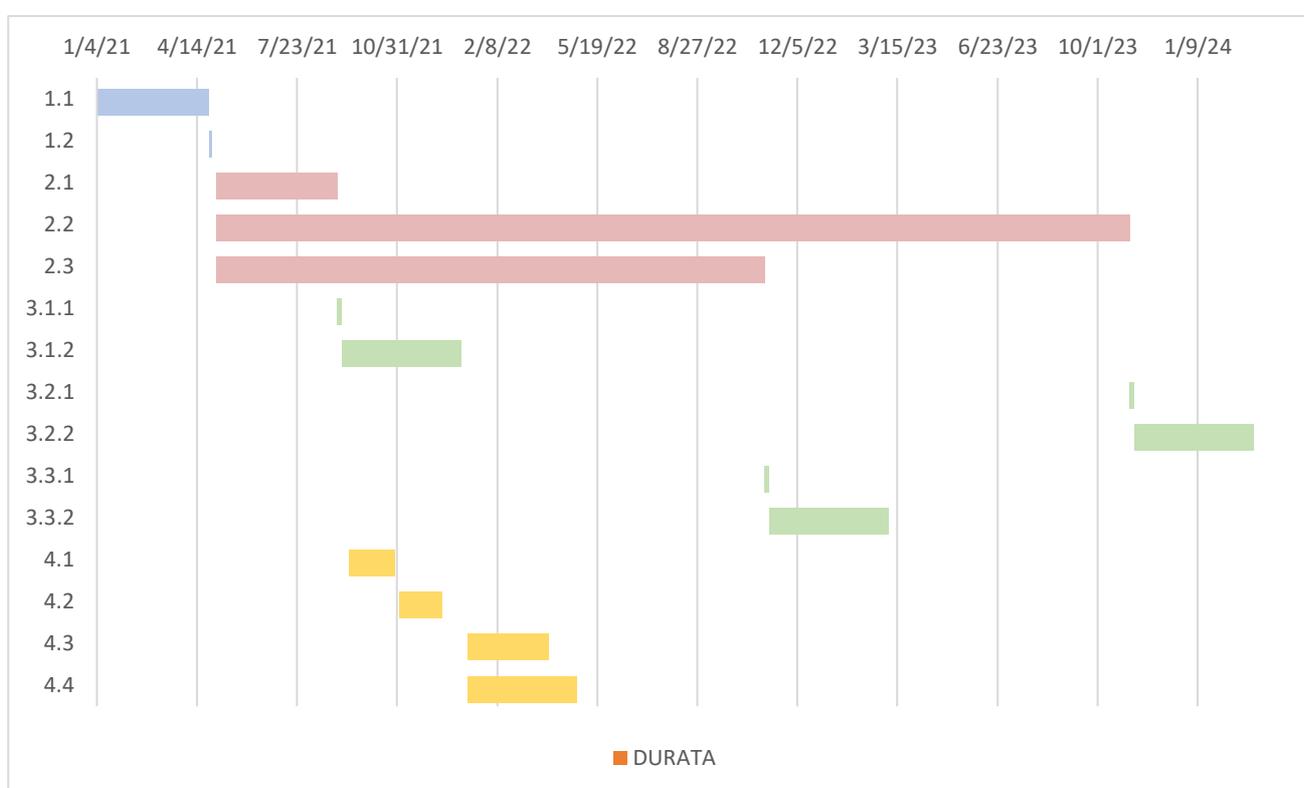


Figura 3.8 Diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale

La figura 3.8 è stata inserita in forma estesa nell'appendice dell'elaborato per una più chiara lettura.

Il diagramma presentato in figura 3.8 è stato costruito con i tempi sull'asse x, espressi in giorni, e le attività sull'asse y, espresse tramite il codice WBS.

I dati sono stati elaborati tramite un foglio di calcolo Excel, presentato nella seguente figura 3.9, dove sono stati messi in evidenza le date di inizio e fine di ogni attività, la durata e la durata in giorni lavorativi, in modo da mettere a disposizione dell'azienda uno strumento per modificare velocemente il diagramma e mantenerlo sempre aggiornato alla situazione effettiva dell'azienda.

WBS	ATTIVITÀ	START	END	DURATA	DURATA (gg lavorativi)
1.	COSTRUZIONE IMPIANTI				
1.1	Completamento lavori	04/01/21	26/04/21	112	81
1.2	Ottenimento certificazione di conformità	26/04/21	29/04/21	3	4
2.	TEST DI PRODUZIONE				
2.1	Test per settore cosmetico	03/05/21	01/09/21	121	88
2.2	Test per settore nutraceutico	03/05/21	02/11/23	913	653
2.3	Test per settore farmaceutico	03/05/21	02/11/22	548	392
3.	PRODUZIONE				
3.1	Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito cosmetico				
3.1.1	Ottenimento autorizzazioni	01/09/21	06/09/21	5	4
3.1.2	Produzione ingredienti cosmetici	06/09/21	03/01/22	119	86
3.2	Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito alimentare				
3.2.1	Ottenimento autorizzazioni	02/11/23	07/11/23	5	4
3.2.2	Produzione ingredienti alimentari	07/11/23	05/03/24	119	86
3.3	Prodotti semi lavorati per utilizzo in ambito farmaceutico				
3.3.1	Ottenimento autorizzazioni	02/11/22	07/11/22	5	4
3.3.2	Produzione APIs	07/11/22	06/03/23	119	86
4.	SVILUPPO COMMERCIALE/MARKETING				
4.1	Sviluppo packaging	13/09/21	29/10/21	46	35
4.2	Definizione prezzi	02/11/21	15/12/21	43	32
4.3	Distribuzione	10/01/22	01/04/22	81	60
4.4	Test di mercato	10/01/22	29/04/22	109	80

Figure 3.9 Foglio di calcolo Excel per la costruzione del diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda i tempi, occorre precisare che sono state utilizzate date e durate stimate; mentre per quanto riguarda le attività, queste ultime sono state definite in collaborazione con lo staff di Canapar, e successivamente sono state approvate dal COO Antonio Caruso prima di essere inserite all'interno di questo elaborato.

In conclusione, il diagramma di Gantt costruito per l'azienda Canapar fornisce una semplice e chiara descrizione delle tempistiche previste per ogni attività precedentemente descritta tramite la WBS. Lo scopo della rappresentazione grafica del diagramma è quello di fornire all'azienda uno strumento di facile utilizzazione per la pianificazione dei tempi e delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali e delle mete di progetto.

3.2.3 Risk Management

Uno degli aspetti essenziali del project management che non possiamo trascurare è il *risk management*, concetto che si riferisce alla gestione di quei rischi che possono inevitabilmente verificarsi durante la vita di un progetto a causa della non trascurabile dimensione di incertezza che caratterizza ogni progetto e ogni azienda.

Prima di tutto occorre fare una precisazione, ovvero che il rischio può essere generalmente interpretato secondo due accezioni: vi sono, infatti, rischi che possono essere considerati “opportunità”, per cui emerge una prospettiva positiva, e altri che possono essere considerati “minacce”, per cui prevale in quest’ultimo caso una prospettiva negativa del rischio. Per una buona gestione del rischio, un’azienda deve saper analizzare e tenere sotto controllo qualunque tipo di rischio.

Nel caso di Canapar, i rischi legati a un settore che si trova ancora all’inizio del suo ciclo di vita rappresentano sicuramente un elemento ancor più importante da tenere in considerazione. Il settore della canapa, infatti, subisce spesso dei cambiamenti derivanti dalle normative in merito, che finora rimangono in continua evoluzione.

L’azienda è riuscita ad adattarsi ai cambiamenti grazie alla stabilità degli investitori, ma per la sopravvivenza nel lungo periodo è necessario adottare un efficiente sistema di risk management.

Il processo di gestione dei rischi fa parte dei compiti del Project Manager, il quale deve assumere anche il ruolo di Risk Manager per poter individuare e prevenire eventuali minacce. La gestione del rischio corrisponde, infatti, a “un processo, sistematico e proattivo, finalizzato a mantenere sotto controllo il progetto riducendone l’incertezza” (“*Project management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*”, Sampietro M., 2018, pag. 141).

Questo concetto rappresenta uno degli obiettivi di Canapar; infatti, come sottolineato da Antonio Caruso, l’azienda “cerca di prevedere lo sviluppo della regolamentazione in modo da essere pronta ad agire di conseguenza”. Per questo motivo, risulta indispensabile per l’azienda adottare un ben definito sistema di risk management.

L’analisi e la gestione del rischio hanno assunto il ruolo di parte fondamentale del project management, per cui si parla di *Project Risk Management*. Di conseguenza, sono stati definiti precisi processi di base da seguire, facendo riferimento alle norme ISO 31000:2018 e ISO 31010:2010 che racchiudono i principi più importanti del risk management. I processi principali sono quindi i seguenti:

- *Risk Identification*, ovvero l’identificazione dei rischi o delle loro sorgenti.
- *Risk Evaluation*, ovvero la valutazione dei rischi in termini di probabilità e impatto.
- *Risk Handling*, ovvero il processo che identifica, valuta, seleziona e implementa diverse opzioni di gestione del rischio.
- *Risk Controlling*, ovvero il continuo monitoraggio sia dei rischi sia dei relativi meccanismi di gestione.



Figura 3.10 Il Risk Management – Fonte <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/risk-management-107.htm>

Nel caso di Canapar, l'incertezza che caratterizza il settore è abbastanza elevata. I rischi principali, infatti, derivano da fattori esogeni, in particolare dalle modifiche normative, ma non si possono trascurare gli errori umani, di processo e di tecnologia, che in Canapar sono accentuati dal fatto che non ci siano elementi di paragone poiché l'azienda è unica nel suo genere. Inoltre, il fatto che l'azienda possa essere considerata *first mover* comporta un altro rischio, che deriva dal fatto che neanche le autorità di riferimento hanno dei parametri ben definiti da seguire, per cui può capitare che non venga rilasciata una determinata certificazione e/o autorizzazione per le attività dell'azienda, il che rappresenta un'ipotesi che Canapar non può e non deve assolutamente trascurare all'interno del suo sistema di gestione del rischio.

Oltre al ruolo di Risk Manager, è molto importante anche quello di *Quality Assurance Specialist* (QA), ricoperto da Vania Lonobile, che al momento si sta occupando di scrivere tutte le Procedure Operative Standard (SOP) per qualificare tutti gli strumenti e convalidare i metodi da applicare; dopodiché si può aprire una serie di documentazioni, ad esempio Azioni Correttive e Preventive (CAPA), che servono per correggere o prevenire eventuali errori. Il compito di Vania è infatti di fondamentale importanza, in quanto, anche con la collaborazione di vari consulenti, ha l'obiettivo non solo di controllare la qualità, ma soprattutto di capire come debbano essere svolti i diversi processi che costituiscono l'attività dell'azienda, il che inevitabilmente fa parte del processo di risk management, in quanto con una precisa definizione dei processi sarà più facile riuscire a identificare i possibili rischi che possono incorrere, la relativa probabilità di verificarsi, e il loro conseguente impatto.

Dunque, fase per fase, andiamo ad analizzare gli elementi fondamentali del processo di gestione del rischio:

- *Risk Identification*

Durante la fase di identificazione del rischio, è fondamentale redigere il *Risk Register*, o *Risk Log*, documento all'interno del quale vengono registrati i singoli rischi, la loro causa, le possibili risposte per ognuno, l'*owner* (ovvero il responsabile del rischio, che si occupa di gestirlo) e lo status (aperto, chiuso).

- *Risk Evaluation*

Dopo aver identificato i rischi, l'azienda deve valutare i tempi e l'impatto in termini economici, in primis, dell'adeguamento ai cambiamenti normativi e per l'ottenimento delle autorizzazioni necessarie. Inoltre, attenendosi al lavoro svolto dal QA, si deve valutare cosa comporta l'eventuale errore durante una delle procedure svolte all'interno dell'azienda.

Per procedere alla valutazione del rischio, occorre effettuare due tipi di analisi: prima qualitativa e dopo quantitativa.

- *Risk Handing*

Arrivati a questo punto, bisogna sviluppare diverse alternative di gestione dei rischi, considerando chi, come e quando applicarle.

- *Risk Controlling*

Infine, l'ultima fase del processo di gestione del rischio è rappresentata dal controllo delle scelte prese e relative conseguenze.

Per comprendere meglio il funzionamento delle tecniche di Risk Management, può essere utile analizzare come esempio un singolo caso pratico, in quanto risulta abbastanza complicato riuscire a fornire un elenco completo dei rischi, con relative analisi e valutazione, senza l'ausilio del lavoro di uno specialista.

Di recente, all'interno dell'azienda si è verificata una situazione per la quale si è resa necessaria l'applicazione degli strumenti di risk management. Andiamo quindi ad analizzare nello specifico cosa è avvenuto.

Canapar aveva effettuato una pianificazione per quanto riguarda i tempi necessari per il completamento degli impianti e il conseguente ottenimento delle certificazioni relative, considerando che l'ispezione da parte del TUV (acronimo tedesco, traducibile in "Associazione di Controllo Tecnico") era stata fissata alla data del 26/04. Naturalmente, era stato identificato il rischio che avvenuta l'ispezione si potesse verificare una situazione per la quale l'azienda non avrebbe immediatamente ottenuto la certificazione di conformità degli impianti.

La pianificazione prevedeva queste date:

- 26/04: ispezione da parte del TUV
- 29/04: dichiarazione di conformità degli impianti da parte del TUV
- 04/05: presenza dell'azienda AMG in sede
- 05/05: carico etanolo nel sistema
- 15/05: prova finale sistema
- 17/05: carico biomassa
- 06/06: fine *commissioning* per avviare la produzione con l'ottenimento delle autorizzazioni

Alla data del 28/04, avvenuta l'ispezione nei giorni precedenti, l'azienda purtroppo non ha ottenuto la dichiarazione di conformità a causa di alcuni dubbi presentati dall'ispettore, che ha scelto di rimandare l'ispezione. Lo slittamento dei tempi, nella migliore delle ipotesi, comporta che la dichiarazione di conformità potrebbe essere ottenuta 16 giorni in ritardo rispetto alla data preventiva del 29/04, ma se così non fosse lo slittamento potrebbe protrarsi per un tempo compreso tra le due e le quattro settimane successive al 29/04.

Ciò significa che la data prevista per la fine del *commissioning* sarà posticipata, come minimo, al 22/06, il che comporterebbe per l'azienda un costo fisso di circa 100.000 euro collegati al ritardo nell'implementazione degli impianti. Se, invece, la prospettiva più ottimistica non si verificasse, si potrebbero ipotizzare due diverse date finali previste per il 04/07 o per il 20/07; nel primo caso, l'azienda dovrebbe sostenere un costo di circa 150.000 euro, mentre nel secondo caso la cifra si attesta a circa 250.000 euro.

Avendo a disposizione queste informazioni, possiamo ipotizzare la valutazione del rischio derivante dal possibile non ottenimento della dichiarazione di conformità. Per fare ciò, possiamo utilizzare una semplice formula per il calcolo del rischio, la quale tiene in considerazione due elementi:

$$R = p * I$$

In cui gli elementi considerati sono:

- p ovvero la probabilità di accadimento dell'evento;
- I ovvero l'impatto dovuto al verificarsi dell'evento preso in considerazione, misurabile tramite il parametro più rilevante per il progetto (costo, tempo, performance, ecc.).

Possiamo applicare questa formula in due diversi modi: il primo, che consideri come evento lo slittamento dei tempi pianificati, e il secondo, che consideri come evento il non ottenimento della certificazione. In entrambi i casi, l'impatto può essere misurato in termini di costi che l'azienda deve sostenere.

Nel primo caso, consideriamo che ci sia il 50% di probabilità che i tempi subiscano uno slittamento secondo una prospettiva ottimistica, e il 50% di probabilità secondo una prospettiva pessimistica, quest'ultima divisa in due possibilità che hanno ciascuna il 50% di probabilità di verificarsi. Dunque, il rischio potrebbe essere così valutato:

$$\begin{aligned} R &= 0,5 * 100.000 + 0,5 * (0,5 * 150.000 + 0,5 * 250.000) = \\ &= 50.000 + 0,5 * (75.000 + 125.000) = 50.000 + 100.000 = \\ &= \mathbf{150.000} \end{aligned}$$

Nel secondo caso, consideriamo che ci sia il 50% di probabilità di ottenere la certificazione e il 50% di non ottenerla e assumiamo che l'impatto medio del rischio di non ottenere la certificazione sia quantificabile attraverso la media dei costi derivanti dalle diverse situazioni che si possono verificare: $100.000 + (150.000+250.000)/2 = 300.000$. Per cui il rischio può essere così valutato:

$$R = 0,5 * 300.000 = \mathbf{150.000}$$

Nonostante questa sia la più semplice formula da applicare per effettuare la valutazione del rischio, appare evidente come, usando gli stessi dati di partenza, si arrivi a una valutazione del rischio di 150.000 euro.

Se l'azienda effettua una corretta stima del rischio, avrà più possibilità di gestire meglio una situazione per la quale non può effettivamente annullare il rischio, ma potrà quanto meno contenere l'impatto di quest'ultimo. Questa situazione aiuta a comprendere l'importanza di una buona gestione del rischio, soprattutto in un'azienda come Canapar che è continuamente sottoposta a fattori esogeni che possono comportare, come in questo caso, uno slittamento dei tempi e un conseguente aumento dei costi da sostenere.

Naturalmente, non basta calcolare l'impatto di un singolo rischio, bensì è necessario calcolare il rischio totale di progetto, che in realtà è maggiore della somma dei singoli rischi in quanto ricade sull'intero progetto e non solo su singoli elementi o attività.

In conclusione, è di fondamentale importanza avere come supporto un buon Risk Management Plan, che definisca le categorie di rischio, le responsabilità, il tempo e il budget, come anche le tolleranze dei vari stakeholder. Solo attraverso questi elementi sarà possibile mettere in pratica un'ottimale gestione dei rischi.

3.3 Business Process Management (BPM) applicato al caso Canapar

Come anticipato, Canapar sta attraversando una importante fase del suo ciclo di vita, in cui si è resa necessaria una più chiara definizione organizzativa. Per questo motivo, l'azienda ha richiesto una consulenza esterna per l'applicazione della metodologia del BPM, ovvero una gestione basata sui processi aziendali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'efficacia, la flessibilità e il controllo dei processi e dell'azienda stessa.



Figura 3.11 Sistema di BPM – Fonte: <https://www.paroledimanagement.it/evoluzione-della-sanita-con-la-gestione-per-processi/>

Il BPM è un sistema che si basa sulla rappresentazione dei processi aziendali sotto due aspetti: la situazione attuale (*as-is*) e la situazione futura che si desidera realizzare (*to-be*). Attraverso le diverse fasi del sistema,

infatti, si attuano l'analisi, la pianificazione e la valutazione dell'ambiente di lavoro con l'obiettivo di migliorarlo attraverso l'ottimizzazione dei processi.

Il BPM risulta uno strumento adeguato per l'azienda presa in considerazione, in quanto quest'ultima condivide a pieno i punti chiave per il successo di questo sistema, i quali possono essere così riassunti:

- approccio orizzontale che superi le tradizionali funzioni aziendali;
- mutamento della struttura organizzativa sottostante;
- iniziativa strategica del top management per lo sviluppo di una cultura orientata al cambiamento.

Occorre sottolineare che esistono due tipologie di BPM: il *Business Process Improvement* (BPI), che consiste in un miglioramento incrementale, ovvero nella modifica continua dei processi; il *Business Process Reengineering* (BPR), che invece consiste nel ridisegno radicale dei processi aziendali.

Per quanto riguarda la prima metodologia, il BPI si articola in due macro-fasi principali: l'individuazione e selezione dei processi da migliorare, e l'individuazione e realizzazione di interventi con relativa valutazione.

Il BPR, invece, si articola in quattro fasi principali: individuazione dei processi critici, analisi dei processi critici, costruzione dei processi ideali, riprogettazione. In generale, possiamo riassumere le differenze esistenti fra i due metodi nella seguente tabella:

	BPI	BPR
Livello del cambiamento	Incrementale	Radicale
Punto di partenza	Processo esistente	Tabula rasa
Frequenza del cambiamento	Continuo	Unica soluzione
Tempo richiesto	Breve	Lungo
Rischio	Moderato	Alto

Per quanto riguarda l'azienda Canapar, la scelta più appropriata ricade sul miglioramento continuo dei processi aziendali, in quanto più orientato verso l'accrescimento delle performance di qualità e della *customer satisfaction*.

In generale, comunque, per entrambe le tipologie di BPM analizzate, l'elemento fondamentale su cui focalizzarsi è l'analisi e la mappatura dei processi. Per poter fare ciò, occorre prima di tutto mettere in evidenza i quattro elementi fondamentali che caratterizzano ogni processo:

- **input**: informazioni e materiali immessi nel processo affinché subiscano una trasformazione;
- **vincoli**: regole, istruzioni, informazioni che condizionano lo svolgimento delle attività che compongono il processo;
- **risorse**: persone e mezzi utilizzati per svolgere le singole attività di trasformazione;
- **output**: risultati, voluti e non, del processo.

Volendo riassumere questi elementi in uno schema, con l'aggiunta di un quinto elemento costituito dai clienti, che rappresentano i destinatari dell'output di processo, possiamo considerare la seguente figura:

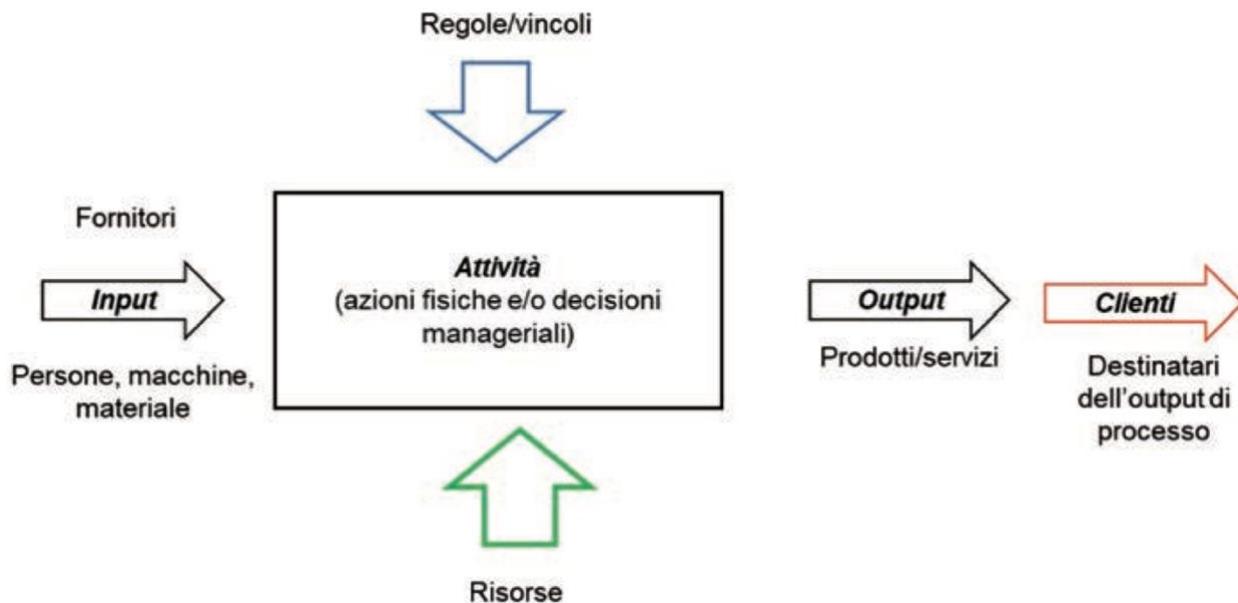


Figura 3.12 La schematizzazione del processo – Fonte: “*Business Process Reengineering. Una guida pratica per mappare e reingegnerizzare i processi aziendali*”, Silvana Frascheri, Manuali Franco Angeli, pag. 18

Seguendo lo schema presentato in figura, possiamo fornire un esempio pratico di come può essere rappresentato uno dei processi che avviene all’interno di Canapar. Ad esempio, prendiamo in considerazione il processo di estrazione, che fa parte dei processi produttivi; gli elementi fondamentali del processo sono:

- **Input:**
 - personale
 - macchine: KPD Vulcan (estrattore)
- **Risorse:**
 - materia prima (biomassa)
 - solvente (da usare per l’estrazione)
 - personale qualificato (operatori di produzione)
- **Attività:**
 - trasporto biomassa all’interno del KPD tramite un trasportatore
 - estrazione (in tre fasi)
 - evaporazione e decarbossilazione olio crudo
- **Regole/vincoli:**
 - quantità massima da inserire all’interno dell’estrattore
- **Output:**
 - *Full Spectrum Crude Oil*

Seguendo questo schema, possiamo mappare tutti i processi aziendali di Canapar, il che rappresenta il primo passo per l'implementazione della metodologia del BPM. Dopodiché, risulta importante valutare, oltre che analizzare, i singoli processi. Per fare ciò, si possono considerare alcuni aspetti:

- La **capability**, ossia l'attitudine a riprodurre, nel lungo periodo e in assenza di cause di variazione identificabili, il medesimo prodotto;
- La **flessibilità**, che consiste nella misura in cui un processo può cambiare per venire incontro ai requisiti richiesti dalla clientela in termini di modifiche di prestazioni, di sviluppo del prodotto e di esigenze di consegna;
- L'**efficacia**, che è data dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti attraverso il processo e gli obiettivi preventivamente fissati;
- L'**efficienza**, che è indicata dal rapporto tra i risultati ottenuti (output) e le risorse utilizzate (input).

Prendendo in considerazione questi quattro aspetti, si può non solo valutare i processi esistenti, ma soprattutto si può applicare una strategia mirata all'aumento dei livelli raggiunti per ogni aspetto.

Naturalmente il funzionamento di ogni processo viene condizionato da una serie di variabili (persone, mezzi, condizioni ambientali, ecc.), ognuna delle quali è soggetta ad una variabilità non controllabile. Attraverso la gestione dei processi si cerca di limitare suddetta variabilità entro limiti ben definiti, in modo che anche i risultati siano soggetti a una più limitata e prevedibile variabilità.

L'applicazione di questa metodologia al caso Canapar risulta appropriata in quanto l'azienda è caratterizzata da un elevato grado di "integrazione organizzativa", il che consente una più semplice e coordinata comunicazione fra le persone coinvolte all'interno del singolo processo.

L'obiettivo della gestione per processi, infatti, è di creare valore per il cliente, il che è possibile solo tramite l'efficienza dei processi trasversali, il che significa che tutte le attività aziendali devono essere coordinate tra di loro e devono essere svolte con efficienza.

Dunque, per l'applicazione del BPM a un'azienda si può ricorrere all'utilizzo di vari software, mirati anche all'automazione dei processi e a uno snellimento delle attività tramite il ricorso alle nuove tecnologie. Per questo motivo, non avendo gli strumenti adatti, non possiamo analizzare in questa sede l'applicazione dell'intero metodo al caso aziendale di Canapar. Dunque, analizzeremo le implicazioni del suddetto metodo soltanto in via generale.

In sintesi, possiamo elencare gli obiettivi che possono essere raggiunti dall'azienda Canapar tramite un sistema di gestione per processi:

- Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali;
- Comprendere le modalità di svolgimento delle singole attività e processi, e in particolare quanto e come contribuiscono al perseguimento degli obiettivi aziendali strategici;
- Quantificare l'impatto che ha un prodotto o un servizio sull'impiego delle risorse nelle varie attività e processi;

- Diffondere e promuovere una generale attenzione per la creazione di valore e per la soddisfazione del cliente;
- Effettuare un confronto continuo con i concorrenti per identificare le *best practices*, ovvero “l’insieme delle attività (procedure, comportamenti, abitudini, ecc.) che, organizzate in modo sistematico, possono essere prese come riferimento e riprodotte per favorire il raggiungimento dei risultati migliori”.

Attraverso il raggiungimento di questi obiettivi, l’azienda potrà acquisire consapevolezza di ciò che sta facendo, in modo da poterlo migliorare. William Edwards Deming disse: “se non riuscite a descrivere quello che state facendo come se fosse un processo, non sapete cosa state facendo”. Da questa frase si coglie l’importanza della gestione per processi, che al giorno d’oggi, soprattutto dagli anni novanta in avanti, assume sempre più importanza per la maggior parte delle aziende presenti sul mercato, in quanto si adatta al moderno sistema economico, il quale richiede flessibilità, attenzione ai costi e alla qualità del prodotto e servizio.

In conclusione, il BPM risulta uno strumento più che adatto per supportare l’azienda Canapar nel suo percorso di crescita. In particolare, attraverso una focalizzazione sulla soddisfazione del cliente, l’azienda potrà aumentare la sua efficienza ed efficacia, obiettivo che si voleva infatti raggiungere tramite l’applicazione del suddetto strumento.

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è quello di fornire una risposta alla *research question* posta inizialmente, ovvero comprendere come l'organizzazione accompagna la crescita aziendale.

Per il raggiungimento del suddetto obiettivo, siamo partiti dall'analisi di cosa vuol dire crescita aziendale, poiché era necessario rendere chiaro al lettore il significato di crescita, intesa in questa sede come aumento dell'efficienza e dell'efficacia di un'azienda. Dal primo capitolo, si può comprendere come ogni generica azienda attraversa delle fasi, può rimanere piccola o può diventare grande, ma l'elemento fondamentale che si è voluto mettere in evidenza è il fatto che una grande azienda non ha solo bisogno di crescere sotto il punto di vista dimensionale, al contrario risulta di gran lunga più importante accrescere l'efficienza e l'efficacia aziendale per poter sopravvivere nel lungo periodo e migliorare le proprie performance.

In particolare, sono stati analizzati due strumenti organizzativi, quali il *Project Management* e il *Business Process Management*, con lo scopo di rendere più concreta la tesi secondo la quale l'organizzazione è un elemento fondamentale per la crescita di ogni azienda. Infatti, è stata fatta un'analisi dell'azienda scelta come oggetto del caso di studio, Canapar Srl, in modo da fornire un esempio pratico di come attuare e mantenere una strategia volta al miglioramento continuo attraverso l'elaborazione di una possibile applicazione degli strumenti organizzativi presi in considerazione.

In particolare, l'applicazione del *Project Management* è stata concretizzata attraverso la rappresentazione di alcuni strumenti quali la *Work Breakdown Structure (WBS)*, il reticolo di schedulazione e il *Critical Path Method (CPM)*, il diagramma di Gantt, e il *Risk Management*. Attraverso l'analisi di questi ultimi, è stato possibile mettere in evidenza come l'azienda Canapar può gestire le sue attività in modo più efficiente ed efficace, ad esempio tramite la WBS, il reticolo e il CPM, e il diagramma di Gantt, l'azienda ha a disposizione la possibilità di avere una chiara definizione delle attività e dei tempi necessari per svolgerle, in modo da poter effettuare un rapido controllo e monitoraggio dello stato di avanzamento del suo progetto.

Tramite l'applicazione del *Business Process Management (BPM)*, invece, l'azienda può avere a disposizione uno strumento con cui analizzare il flusso di lavoro esistente per ogni attività, in modo da avere più consapevolezza del lavoro svolto e da svolgere, e poter anche in questo caso aumentare l'efficienza e l'efficacia aziendale.

In conclusione, gli strumenti presi in esame rappresentano solo alcuni dei mezzi utilizzabili per il raggiungimento dell'obiettivo di realizzare una crescita stabile e continua nel tempo. La scelta degli strumenti organizzativi è stata fatta anche in base alla situazione attuale dell'azienda presa in considerazione, la quale sta attraversando un periodo di forte crescita dovuto ai numerosi investimenti ricevuti, per cui si è resa necessaria una più chiara definizione della struttura organizzativa per sostenere la sua crescita. L'analisi dell'azienda Canapar, infatti, rappresenta un ottimo esempio di ciò che succede a molte aziende nel contesto odierno, le quali si trovano continuamente di fronte a nuove sfide per cui spesso vi è il bisogno di essere pronti al cambiamento.

Bibliografia e sitografia

- *“Organizzazione aziendale”*, Daft, 6° edizione, 2017
- *“Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi”*, Robert K. Yin, 3° edizione, 2005
- Legge 221/2021, *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n- 179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del paese”*
- Decreto ministeriale 18 aprile 2005, *“Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese”*
- <https://www.hostingvirtuale.com/blog/project-management-come-gestire-al-meglio-i-progetti-11745.html>
- *“Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management”*, Rizzoli Etas, 2012
- *“Practice Standard for Project Risk Management”*, Project Management Institute (PMI), 2009
- *“Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK)”*, Project Management Institute (PMI), 4° edizione, 2008
- <https://www.organizzazioneaziendale.net/business-process-management>
- <https://unovirgolasei.eu/bpm-la-gestione-per-processi-aziendali/>
- <https://www.gazzetta.it/motori/la-mia-auto/09-05-2020/quando-henry-ford-usava-canapa-l-auto-futuro-370839952682.shtml>
- *“Disposizioni per la promozione della coltivazione e della filiera agroindustriale della canapa”*, legge n. 242 del 2 dicembre 2016
- *“Dentro l’azienda: sistemi organizzativi e manageriali”*, Bertero, Brusa, Sorano, 2017
- *“Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti”*, Sampietro M., 2018, pag. 141
- *“Business Process Reengineering. Una guida pratica per mappare e reingegnerizzare i processi aziendali”*, Silvana Frascheri, Manuali Franco Angeli, 2020, pag. 18
- *“Dizionario di Economia e Finanza”*, Enciclopedia Treccani, 2012

Indice delle figure

Figura 1.1 Classificazione imprese della Commissione Europea – Fonte: https://know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2017-2/	9
Figura 1.2 Differenze tra organizzazioni di grandi e piccole dimensioni – Fonte “Organizzazione aziendale”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 331	10
Figura 1.3 Ciclo di vita di un’organizzazione – Fonte “Organizzazione aziendale”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 336.....	12
Figura 1.4 Dimensioni della burocrazia secondo Weber – Fonte “Organizzazione aziendale”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 342	14
Figura 1.5 Tre strategie di controllo organizzativo – Fonte “Organizzazione aziendale”, Daft, 6° edizione, 2017, pag. 350.....	16
Figura 1.6 Triplice vincolo – Fonte: https://cristianboin.com/consigli-di-project-management/	18
Figura 1.7 Workflow della fase di progettazione – Fonte https://projectmanagement.matematicamente.it/en/component/content/article?id=48:uda-15-fase-di-progettazione&start=5	19
Figura 1.8 Percorso strutturato di miglioramento – Fonte: https://www.organizzazioneaziendale.net/business-process-management	23
Figura 1.9 Catena del valore di Porter – Fonte: https://unovirgolasei.eu/bpm-la-gestione-per-processi-aziendali/	24
Figura 2.1 Logo Canapar – Fonte https://www.canapar.com	28
Figura 2.2 Superfici aziendali Canapar anno 2019 – Fonte https://terraevita.edagricole.it/fare-filiera/la-canapa-che-fa-bene-parte-di-slancio-dalla-sicilia/	29
Figura 2.3 KPD Vulcan – Fonte https://precisionextraction.com/2019/10/precision-kpd-series-vulcan-cannabis-extraction-plant/	30
Figura 2.4 Struttura corporate – Fonte https://www.canapar.com/about-us/team/	31
Figura 2.5 Esempio generico di struttura elementare – Fonte “ <i>Dentro l’azienda: sistemi organizzativi e manageriali</i> ”, Bertero Pierantonio, Brusa Luigi, Sorano Enrico, 2017, pag. 125	32
Figura 2.6 Stabilimento Canapar Srl – Fonte: https://businesscann.com/20m-sicilian-firm-aims-to-patent-new-cannabis-medicines-with-production-to-begin-in-weeks/ ed elaborazione personale note	33
Figura 2.7 Organigramma Canapar – Fonte: elaborazione personale, con riferimento all’ultima versione ufficiale revisionata dall’azienda in data 17/05/2021	39
Figura 3.1 Ciclo di vita del progetto – Fonte https://www.techeconomy2030.it/2018/01/30/project-management-un-progetto-completo-dalla-alla-z/	43
Figura 3.2 Esempio di WBS – Fonte https://blog.errevi.com/come-scomporre-e-controllare-un-progetto-oil-gas-esempi-di-wbs	44

Figura 3.3 WBS di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	46
Figura 3.4 Reticolo di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	47
Figura 3.5 Reticolo di Canapar con date minime – Fonte: elaborazione personale.....	49
Figura 3.6 Reticolo di Canapar con date minime e massime – Fonte: elaborazione personale.....	50
Figura 3.7 Foglio di calcolo Excel per la costruzione del reticolo a date minime e massime di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	51
Figura 3.8 Diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	53
Figure 3.9 Foglio di calcolo Excel per la costruzione del diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	54
Figura 3.10 Il Risk Management – Fonte https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/risk-management-107.htm	56
Figura 3.11 Sistema di BPM – Fonte: https://www.paroledimanagement.it/evoluzione-della-sanita-con-la-gestione-per-processi/	59
Figura 3.3 WBS di Canapar – Fonte: elaborazione personale.....	83

Figure e grafici in formato esteso

Figura 2.7 Organigramma Canapar – Fonte: elaborazione personale, con riferimento all’ultima versione ufficiale revisionata dall’azienda in data 17/05/2021

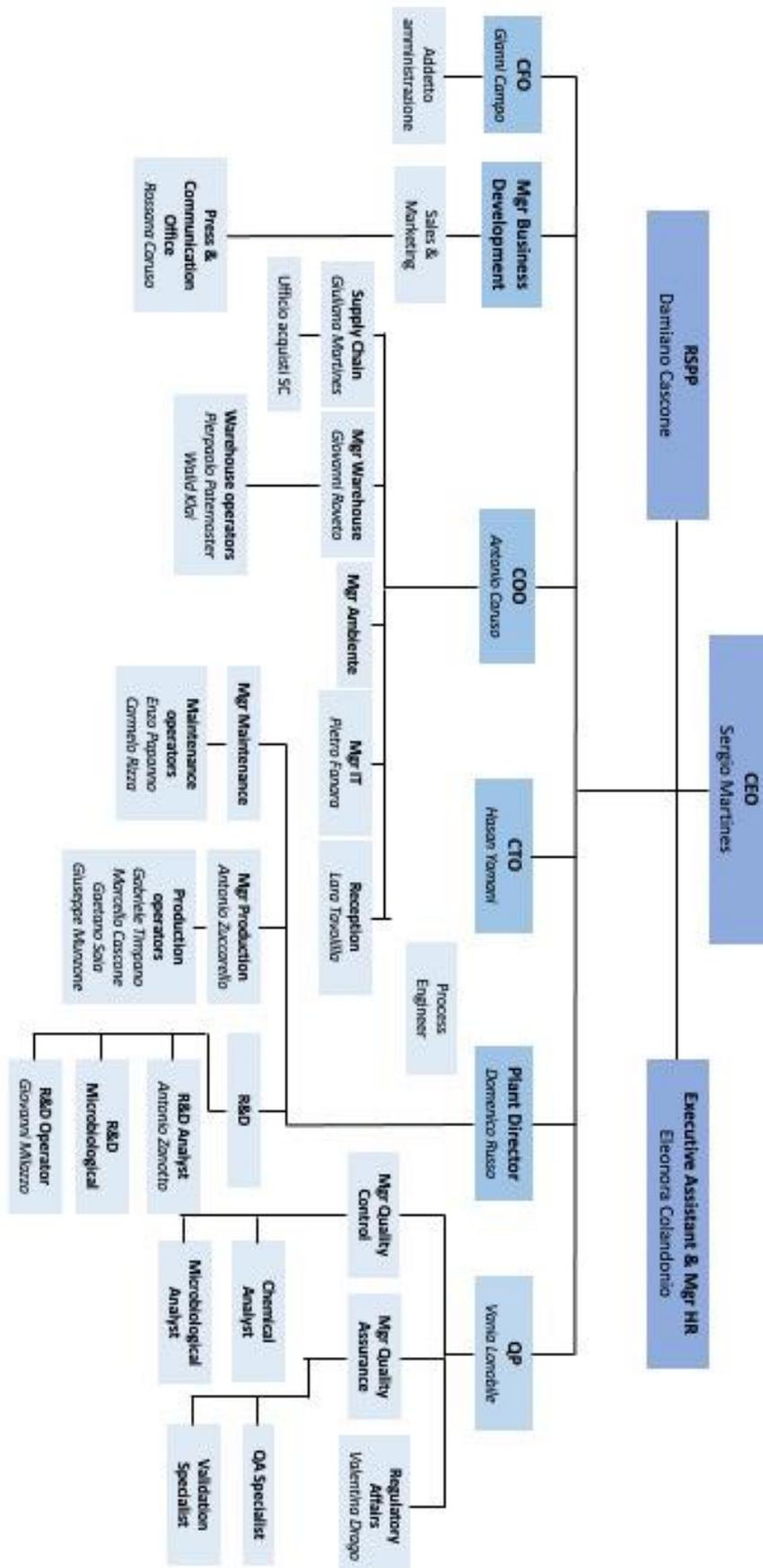


Figura 3.3 WBS di Canapar – Fonte: elaborazione personale

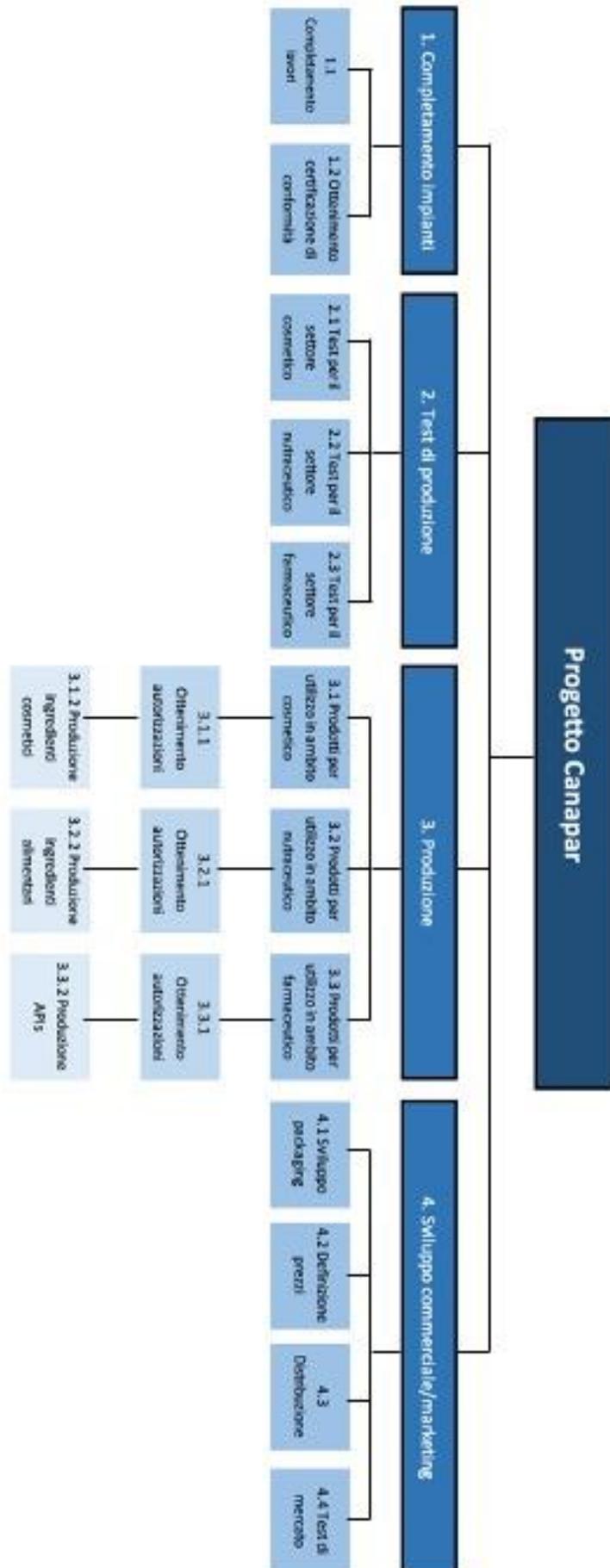


Figura 3.5 Reticolo di Canapar con date minime – Fonte: elaborazione personale

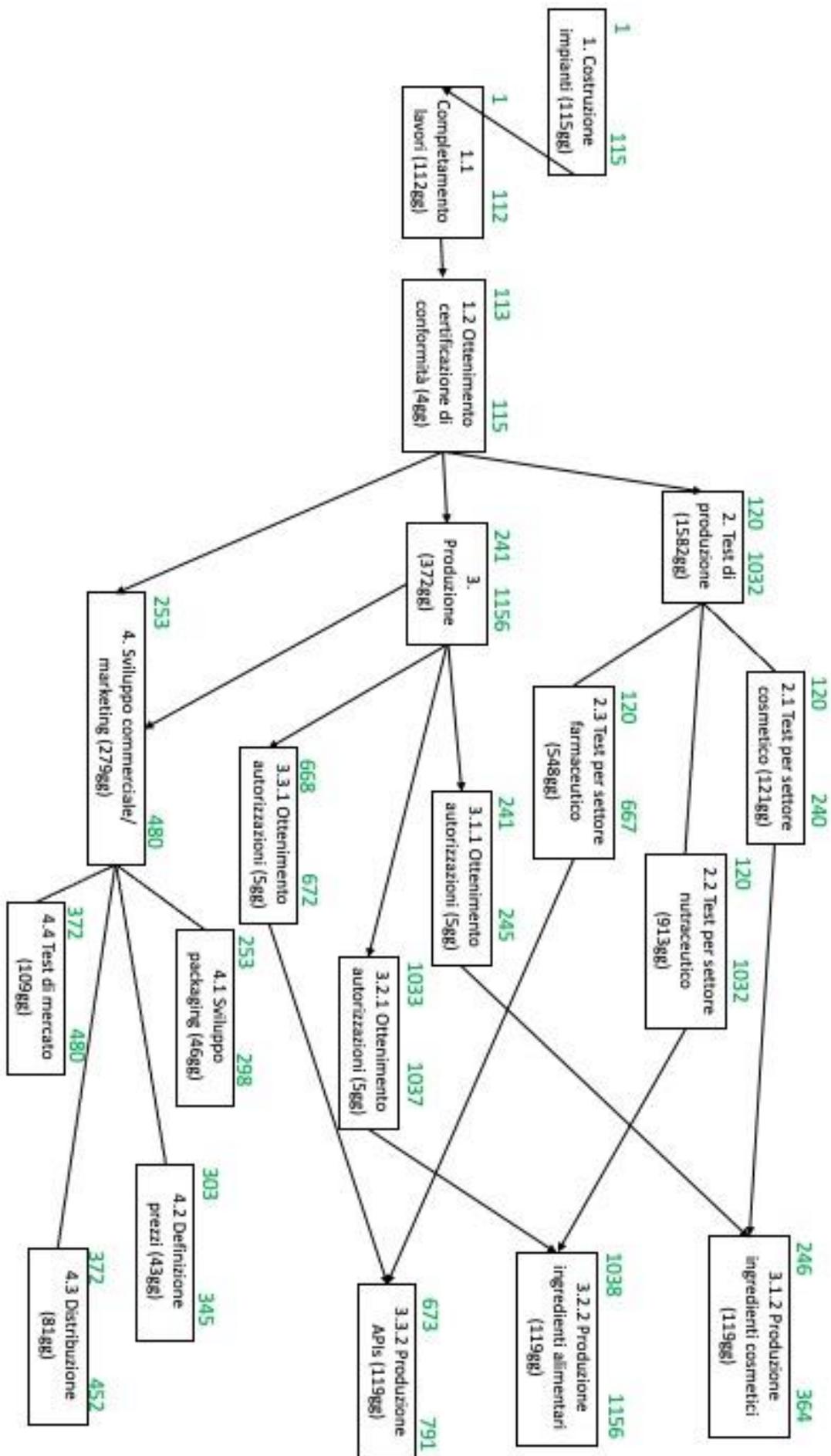


Figura 3.6 Reticolo di Canapar con date minime e massime – Fonte: elaborazione personale

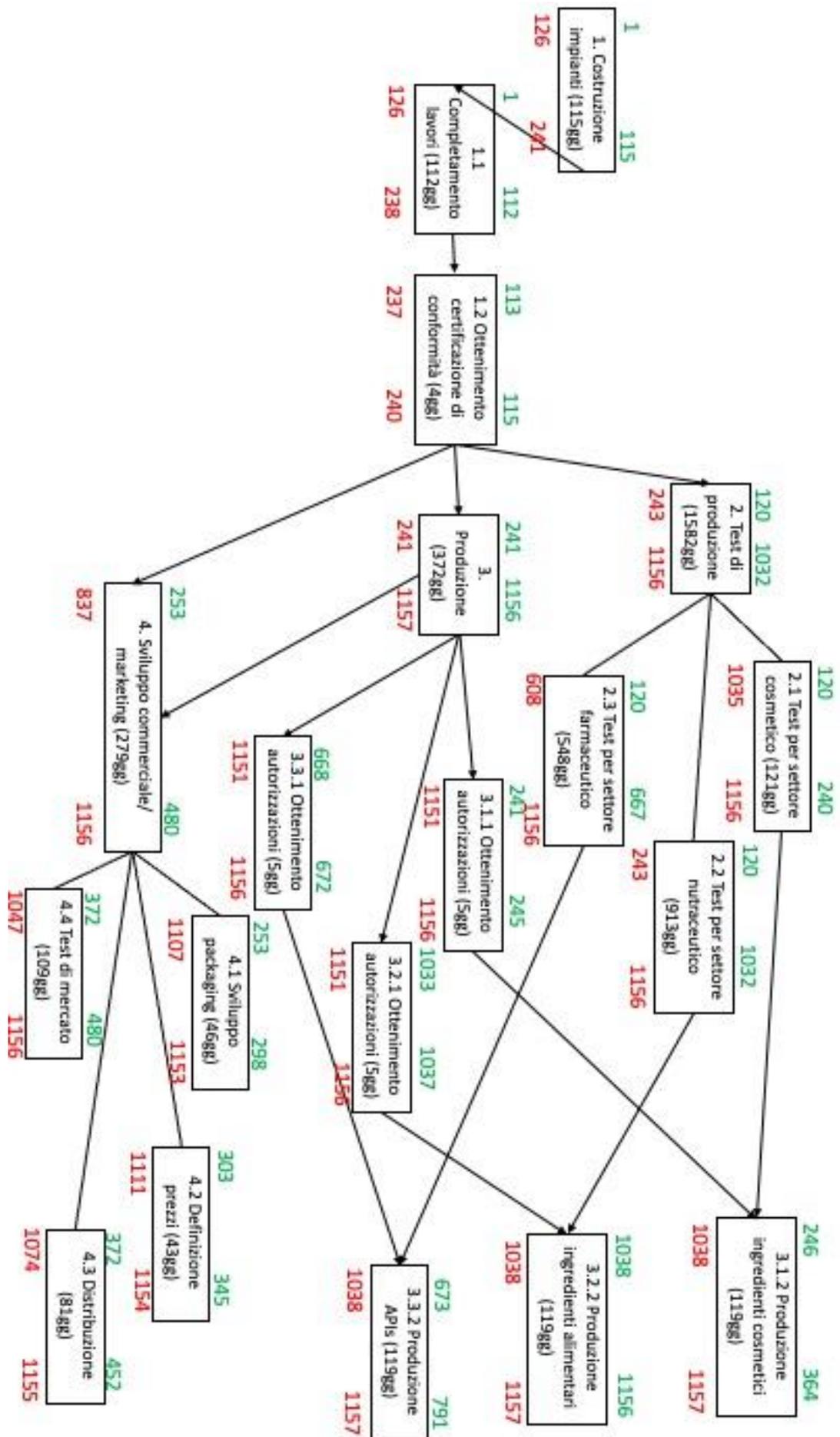
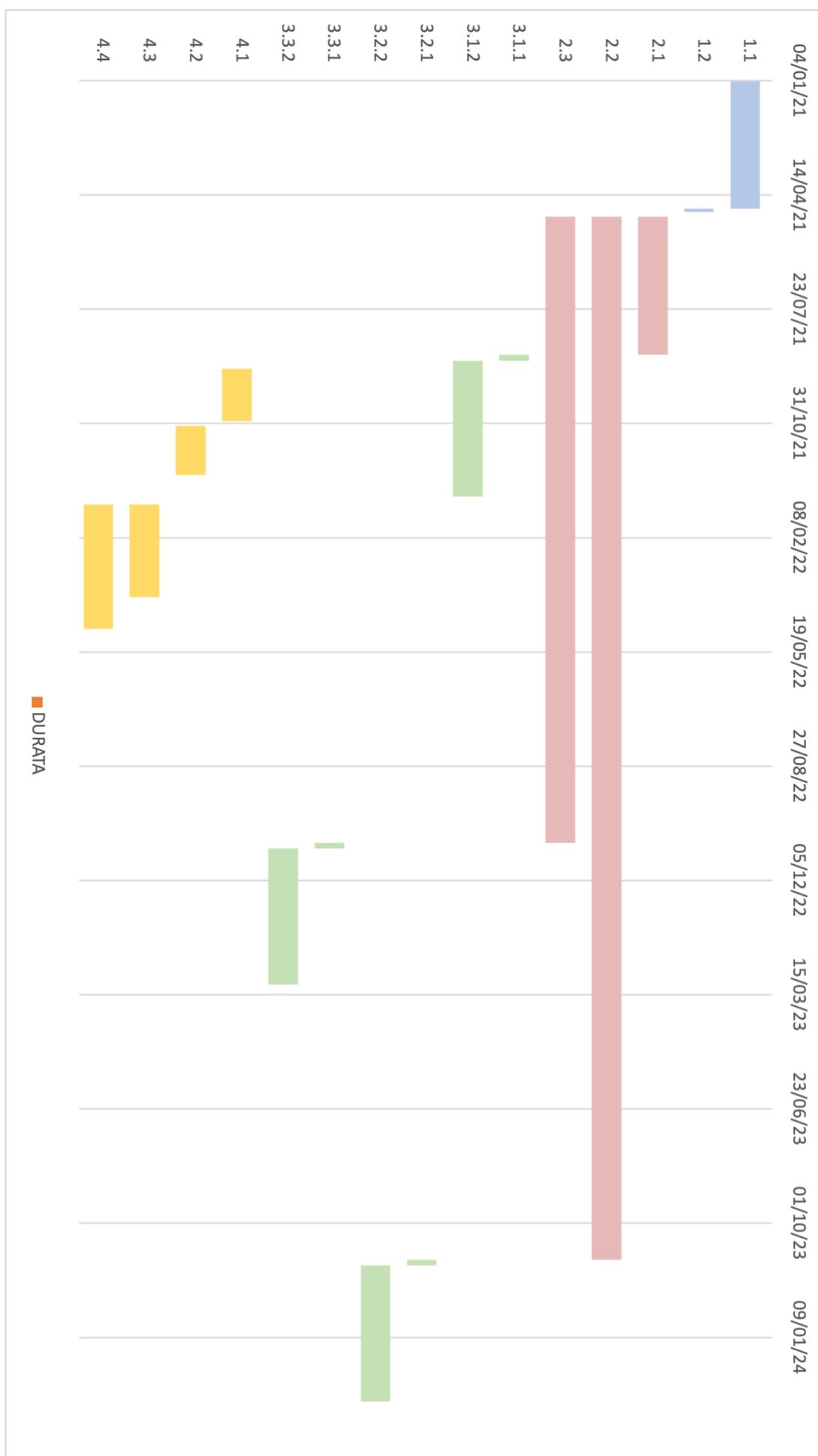


Figura 3.8 Diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale



Ringraziamenti

Questa tesi rappresenta il punto di arrivo del mio percorso universitario presso la Luiss Guido Carli. Questi ultimi due anni non sono certo stati “nella norma”, ma voglio ringraziare tutto il mondo Luiss e chi ne fa parte, perché ha reso questo lungo periodo un po' meno buio.

Vorrei ringraziare tutti i professori che ho avuto la fortuna di conoscere e che singolarmente hanno contribuito ad accrescere il mio bagaglio personale e professionale. In particolare, vorrei ringraziare il prof. Luca Giustiniano, che mi ha accompagnato dal primo semestre in Luiss durante le lezioni di Progettazione Organizzativa; è sempre stato disponibile e pronto a rispondere a qualsiasi mio dubbio e ad aiutarmi a raggiungere i miei obiettivi. Per questo motivo, ho desiderato che mi accompagnasse fino alla fine, nella stesura della tesi e naturalmente nel tanto atteso giorno della laurea. Per me non è stato un semplice professore, ma anche un insegnante di vita.

Naturalmente, ci tengo a ringraziare tutta la mia famiglia, in particolare mia sorella Viola, che nonostante la differenza d'età è diventata la mia complice e compagna di vita dal giorno in cui l'ho vista nascere; i miei genitori Paola e Luigi, per avermi sostenuto sempre ed essere stati buoni, ma anche severi e giusti; i miei nonni, Anna, Giovanni, Cetti e Nino, per avermi viziata, ma anche cresciuta come secondi genitori. Li ringrazio tutti per avermi trasmesso la curiosità e la voglia di vivere che ci contraddistingue e per avermi aiutato a diventare la persona che sono oggi. Ma soprattutto ringrazio mio padre, per essere stato da sempre la mia fonte di ispirazione più grande e per avermi insegnato a non accontentarmi mai.

Vorrei ringraziare tutte le persone che ho conosciuto in Luiss, soprattutto Fabiana, Myriam e Manuela per essere state delle ottime amiche, sempre, e Giuseppe, per avermi sopportato e supportato, anche in alcuni momenti difficili.

Vorrei ringraziare la mia migliore amica Cinzia, per essere da sempre come una sorella e per essermi accanto da ormai quasi vent'anni. La vita ci ha fatto conoscere, a volte allontanare, ma sempre rimanere insieme.

Poi vorrei ringraziare Alessia per esserci stata sempre, per essere entrata nella mia vita per caso e non esserne più uscita per scelta. Grazie per essere una delle persone più buone che conosco, ma soprattutto grazie per aver reso più felici innumerevoli delle mie giornate.

Vorrei ringraziare Antonio Palmisciano, semplicemente per essere la persona che è. Grazie per essere il mio ago della bilancia, quello che mi permette di trovare sempre l'equilibrio a cui tengo tanto. Grazie per essere così diverso da me, ma anche così simile. Semplicemente, grazie di tutto.

Inoltre, vorrei ringraziare tutto il team dell'azienda Canapar, con il quale ho condiviso circa due mesi della mia vita durante la “zona arancione”. In particolare, ci tengo a ringraziare Antonio Caruso per essere stato un ottimo tutor, sempre disponibile ad aiutarmi durante il tirocinio e anche durante la stesura della tesi; ma soprattutto voglio ringraziare Rossana, per essere stata mia amica ancor prima di incontrarmi, per avermi aiutato dal primo istante e per aver reso più piacevoli le lunghe giornate in ufficio dove dividevamo anche la postazione di lavoro.

Voglio ringraziare tutte le persone che ho conosciuto nella mia vita e che, nel bene e nel male, hanno condiviso qualcosa con me e complessivamente mi hanno reso la persona che ad oggi sta per concludere un bellissimo percorso.

Nonostante parte di questo periodo l'abbia passato dietro uno schermo, non dimenticherò mai il tempo passato in Luiss. È stato bello far parte di questo mondo, perché anche se si tratta di un'università, in realtà la Luiss è stata e sarà sempre una seconda casa, una seconda famiglia, per me e per tutti gli studenti che hanno avuto la fortuna di entrarci.

GRAZIE MAMMA LUISS!

Riassunto dell'elaborato

Capitolo 1. Crescita e dimensione organizzativa

Quando parliamo di crescita aziendale, il primo concetto che ci viene in mente è quello della dimensione. Si pensa, infatti, che crescere significhi esclusivamente diventare più grande. In realtà, la crescita di un'azienda può essere interpretata secondo diverse accezioni e la prospettiva dimensionale rappresenta sicuramente quella di più facile comprensione.

1.1 Grande vs piccola azienda

“Grande è meglio”, ma “piccolo è bello”. È sempre esistito questo dilemma in tutti i settori, sia in ambito personale che professionale. Al giorno d'oggi nel mercato è presente un enorme numero di piccole e medie imprese, un numero che sappiamo essere in aumento anche grazie allo sviluppo e al successo di numerosissime startup innovative.

Prima di tutto, occorre definire le specifiche caratteristiche per le quali viene definita la dimensione di un'impresa; in particolare, sono state definite quattro tipologie di impresa:

- Microimpresa: meno di 10 occupati; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- Piccola impresa: da 10 a 49 occupati; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- Media impresa: da 50 a 249 occupati; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro;
- Grande impresa: oltre 249 occupati; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro e bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

In generale, le prime tre tipologie vengono classificate come PMI (Piccole e Medie Imprese); possiamo quindi procedere soffermandoci sulle differenze tra PMI (che chiameremo “piccole” nel resto del testo), da un lato, e grandi imprese, dall'altro.

possiamo così riassumere le differenze principali tra grandi e piccole aziende:

GRANDI:

- economie di scala
- portata globale
- gerarchia verticale
- meccaniche
- complesse
- mercato stabile
- “uomini organizzativi”

PICCOLE:

- reattive
- flessibili

- portata regionale
- struttura piatta, organiche
- semplici
- ricerca della nicchia
- imprenditori

Inoltre, si è ormai consolidata quella che rappresenta una scelta intermedia, definita precedentemente come ibrido grande/piccola azienda, che “unisce le risorse e il raggio d’azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola”.

Naturalmente non esiste una precisa e unica soluzione per realizzare questo tipo di soluzione, ma l’importante è mantenere l’attenzione sugli obiettivi propri di ogni azienda per poter scegliere le modalità più adatte al singolo caso.

1.2 Ciclo di vita organizzativo

Quando un’azienda nasce non può essere definito se si tratterà di una piccola o una grande organizzazione. Possiamo effettivamente presumere che, al momento della nascita, tutte le aziende siano più o meno piccole; dopodiché ognuna seguirà un percorso tale per cui alcune rimarranno tali, mentre altre diventeranno molto grandi. Questo dipende in primis dal vertice aziendale e dalle strategie che deciderà di attuare durante il ciclo di vita dell’azienda, ma anche dalle risorse, economiche e non, a sua disposizione.

Il ciclo di vita rappresenta infatti un modo utile per comprendere meglio la crescita organizzativa di un’organizzazione; questo modello ipotizza che ci siano quattro stadi da attraversare, così che l’azienda segua un percorso naturale dalla sua nascita alla sua crescita e, infine, alla sua morte.

Le fasi del ciclo di vita di un’organizzazione possono essere così riassunte:

- Stadio imprenditoriale
- Stadio della collettività
- Stadio della formalizzazione
- Stadio di elaborazione

Il concetto del ciclo di vita può essere utilizzato per comprendere i problemi che le organizzazioni si trovano ad affrontare e le relative soluzioni che possono adottare i manager per attraversare le varie fasi. Le organizzazioni che intraprendono un percorso di crescita passano infatti da uno stadio all’altro, affrontando diverse e specifiche sfide che, una volta superate, gli consentono di avere le capacità necessarie per mantenere una certa stabilità in contesti in rapido cambiamento.

1.3 Burocrazia e dimensioni organizzative

Passando dallo stadio iniziale a quelli successivi, aumentano le dimensioni organizzative e di conseguenza anche la complessità aziendale, per cui si rende necessaria una maggiore formalizzazione di regole e procedure, il che significa che l’organizzazione tenderà a essere “burocratizzata”.

1.3.1 Burocrazia: definizione e caratteristiche

Abbiamo visto come la crescita aziendale attraversa le varie fasi del ciclo di vita organizzativo e possiamo così notare che vi è un altro fattore, oltre alla dimensione, che tende a crescere insieme all'organizzazione: la burocrazia.

Quest'ultimo è un concetto che venne analizzato per la prima volta da Max Weber, il quale riconosce che la burocrazia rappresenta, da un lato, un ostacolo alla libertà personale, ma al tempo stesso rappresenta il sistema più efficiente possibile per organizzarsi.

1.3.2 Dimensioni organizzative e burocratiche

La dimensione organizzativa può essere definita come “una variabile contingente importante che influisce sulla progettazione strutturale e sui metodi di controllo”. Dunque, è importante comprendere il collegamento tra le dimensioni dell'organizzazione e della burocrazia.

Abbiamo visto come la burocrazia sia un elemento distintivo tra le piccole e grandi aziende, in quanto l'organizzazione burocratica è più sfruttata nelle grandi organizzazioni dove si rivela utile approfondire caratteristiche come formalizzazione e centralizzazione.

La **formalizzazione** “riguarda regole, procedure e documentazione scritta, come manuali di politiche aziendali e descrizioni della posizione, che illustrano diritti e doveri dei dipendenti”.

La **centralizzazione** “riguarda il livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni”.

1.3.3 Strategie di controllo organizzativo

Abbiamo appurato che al crescere delle dimensioni organizzative, un'azienda tende ad aumentare il livello di burocrazia presente al suo interno. Non in tutte le aziende, però, l'aumento di standard e procedure risulta una strategia adeguata per sostenere la crescita organizzativa. Per questo motivo, è importante comprendere quali sono le possibili strategie che un'azienda può adottare per tenere sotto controllo il suo operato, sia nel caso in cui sia presente una struttura più burocratizzata, sia quando ci troviamo in presenza di una struttura meno rigida caratterizzata da una maggiore autonomia del team.

William Ouchi, della University of California di Los Angeles (UCLA), ha proposto un modello per il controllo organizzativo che prevede tre diverse strategie di controllo, le quali si basano su diversi tipi di informazioni, ma possono comunque essere utilizzate contestualmente nella stessa organizzazione. Le tre strategie sono:

- Controllo burocratico;
- Controllo di mercato;
- Controllo di clan.

1.4 Strumenti per la crescita

1.4.1 *Project Management*

La scelta manageriale di organizzare il lavoro per progetti è sempre più frequente ed è sintomo del rapido cambiamento che molte aziende stanno attuando. Questo sistema si è rivelato essere una soluzione ottimale per garantire migliori risultati nel breve termine, ma soprattutto per rivitalizzare contesti inefficienti.

Possiamo così definire un progetto: “un’attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un certo periodo di tempo, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse”.

Gli obiettivi principali per cui un’azienda decide di realizzare un progetto sono tre:

- Riduzione dei costi;
- Riduzione dei rischi economici;
- Miglioramento delle entrate.

In breve, il motivo principale che spinge un’azienda a utilizzare strumenti di project management è quello di accrescere la sua efficienza ed efficacia.

Il Project Management prevede alcuni strumenti specifici, che fungono da ausilio per l’ottimale gestione delle varie fasi che compongono il progetto e, in particolare, per la redazione del piano di progetto. Tra questi, gli strumenti più utilizzati risultano essere: la **Work Breakdown Structure (WBS)**, per la scomposizione strutturata del progetto con la descrizione delle singole attività; il reticolo di schedulazione costruito tramite l’applicazione del **Critical Path Method (CPM)**, per la schedulazione dei tempi del progetto e per l’individuazione delle attività critiche; e il **diagramma di Gantt**, per la rappresentazione grafica della pianificazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle singole attività descritte nella WBS. Inoltre, risulta opportuno analizzare un ulteriore strumento, ovvero il **Risk Management**, un sistema di gestione del rischio utilizzato frequentemente all’interno dei progetti.

1.4.2 *Business Process Management (BPM)*

Il *Business Process Management (BPM)* è una metodologia basata sull’analisi e sull’ottimizzazione dei processi aziendali finalizzata al raggiungimento di obiettivi strategici.

Il BPM Institute afferma che il BPM dovrebbe concentrarsi su tre risultati:

- Chiarezza sulla direzione strategica;
- Allineamento delle risorse dell’azienda;
- Maggiore disciplina nelle operazioni quotidiane.

Il primo passo di questa metodologia è la rappresentazione della mappa dei processi, ovvero uno schema che fornisca una visione globale della struttura aziendale.

In generale, i livelli di scomposizione sono cinque:

- Macro-processi: insieme di processi aziendali aventi come output un valore ben definito, vendibile o acquistabile nel mercato;
- Processi: operazioni svolte dall’azienda, come ad esempio ordine, spedizione, fatturazione, ecc.;

- Fasi: modalità secondo le quali viene implementato un processo, ad esempio per il processo di spedizione si avranno carico, trasporto, consegna;
- Attività: le singole attività aziendali, svolte normalmente all'interno della stessa area funzionale;
- Operazioni: compiti elementari con cui viene eseguita una singola attività.

Per una buona riuscita dell'applicazione di questa metodologia, è fondamentale integrare la dimensione organizzativa con la dimensione tecnologica durante lo svolgimento delle varie fasi, in modo da poter supportare l'organizzazione stessa nel rispondere in modo dinamico ai cambiamenti dell'ambiente.

In conclusione, le attività che fanno parte del BPM hanno lo scopo di rendere l'azienda più competitiva, riducendo tempi e costi per aumentare efficienza e qualità dei processi.

Capitolo 2. Canapar Srl

2.1 Presentazione del settore

Prima di immergerci nel mondo di Canapar Srl, è opportuno analizzare il settore e il contesto all'interno del quale questa azienda opera. Come suggerisce il nome, ci troviamo nel campo della canapa industriale.

La canapa è una pianta dai molteplici utilizzi e, inoltre, sposa perfettamente i principi della *circular economy* e dello *zero waste* in quanto ciascuna parte della pianta, dallo stelo alle infiorescenze, può essere utilizzata in svariati modi.

Ad oggi la canapa ha un ruolo importante in molti settori, a partire da quello dei tessuti all'alimentare, medico, della cosmesi e della bioedilizia. La cosa interessante è che tutti i materiali prodotti con la canapa, alla fine del loro ciclo di utilizzo, potranno essere reimmessi in ulteriori cicli produttivi come materie prime-secondarie e potranno anche produrre energia attraverso il processo di combustione.

In Italia, in seguito all'emanazione della legge 242/2016, la crescita del settore ha portato alla creazione di sempre più numerose aziende, tra cui Canapar, le quali hanno voluto investire nelle potenzialità di questa pianta e in un settore che prospetta grandi margini di crescita.

2.2 Chi è Canapar

Canapar Srl viene fondata a metà del 2018, con l'obiettivo di realizzare in Europa una struttura dedicata nello specifico alla produzione di canapa industriale di alta qualità. L'azienda, in particolare, ha l'obiettivo di avviare la produzione di ingredienti derivanti dalla canapa industriale, per il settore cosmetico nel breve periodo, e per il settore nutraceutico e farmaceutico nel medio-lungo periodo.

Considerando l'assetto normativo favorevole a seguito dell'emanazione della legge 242/2016, la quale ha autorizzato la coltivazione per uso industriale e la successiva valorizzazione dei sottoprodotti, Canapar Corp. (azienda madre canadese) ha deciso di scommettere sull'Italia. La Sicilia è stata individuata come regione dove costruire l'impianto, sia a causa dei maggiori sgravi fiscali rispetto al nord della penisola, sia per il clima mediterraneo favorevole per la coltivazione. In particolare, l'impianto è stato costruito a Ragusa, una piccola

città caratterizzata da una realtà burocraticamente veloce e più semplice rispetto ad altre, inoltre la sua zona industriale risulta abbastanza sviluppata.

Nel breve termine è sicuramente fondamentale la finalizzazione dell'impianto e la conseguente messa in produzione; nel contempo, l'azienda ha bisogno di definire l'organizzazione interna dal punto di vista produttivo, che comprenda anche tutto il personale specializzato necessario. Nel lungo termine, invece, l'azienda ha l'obiettivo di diventare leader nel mercato della canapa per l'approvvigionamento di ingredienti e per diventare fornitore delle nuove aziende che entreranno nel settore.

2.3 Struttura organizzativa iniziale

Canapar Srl fa parte di un gruppo che ha preso vita con Canapar Corp, holding canadese costituita esclusivamente da un Board che prende le decisioni per tutte le società appartenenti al gruppo. Canapar Corp possiede il 100% delle altre società, ad esclusione di Canapar Farming che è di proprietà di Canapar Srl.

La struttura iniziale di Canapar si può paragonare a una “**struttura elementare**”, che in letteratura si riferisce a un'azienda che “non prevede una netta articolazione dei ruoli dipendenti dal vertice o ne prevede una molto aggregata (di solito due o al massimo tre macro-funzioni), con scarso decentramento nei loro confronti”.

Questa definizione si avvicina molto alla realtà di Canapar, in quanto vi sono pochi dipendenti che non hanno dei ruoli ben definiti e, di conseguenza, non sono facilmente identificabili all'interno delle funzioni comuni alla maggior parte delle aziende. Nella pratica, infatti, non ci sono dei veri e propri responsabili di funzione; tuttavia, si possono inquadrare due macro-funzioni quali la funzione tecnico-produttiva e quella amministrativa.

Nel caso specifico di Canapar, seguendo questo esempio di struttura, il vertice aziendale è ovviamente Sergio Martines, CEO di Canapar Srl e membro del Board di Canapar Corp. Per quanto riguarda la parte amministrativa, il responsabile di questa funzione è Antonio Caruso, nominato COO nel maggio 2021, il quale viene assistito da un consulente esterno in ambito contabile, Gianni Campo, nominato CFO di Canapar Srl. La parte tecnico-produttiva, invece, è affidata al responsabile di produzione Antonio Zuccarello.

Il resto del personale ha dei ruoli abbastanza flessibili, in quanto l'assetto organizzativo di Canapar è al momento costituito da pochi dipendenti, per cui si rende necessario che questi ultimi si adattino alle esigenze dell'azienda e lavorino, di conseguenza, più per conoscenza e capacità personali che per task ben precisi.

2.3.1 Suddivisione della struttura

Per analizzare più concretamente la struttura dell'azienda, è importante esaminare anche l'organizzazione sotto un punto di vista fisico. Lo stabilimento di Canapar si trova presso la zona industriale di Ragusa, in contrada Piancatella, e si estende per una superficie totale di 12.068 metri quadrati, di cui la parte coperta occupa una superficie di 3.748 metri quadrati, che è suddivisa in diverse aree: area uffici direzionali e amministrativi, area di semi-lavorazione prodotti agricoli (Canapar Farming), area stoccaggio e pellettizzazione (Canapar Farming), area produzione, area laboratorio, area packaging prodotto finale.

L'edificio dedicato all'**area uffici** ricopre una superficie di 612 metri quadrati ed è diviso in tre piani: al piano terra, che è in fase di completamento, vi sono la reception e l'area break, mentre al primo e al secondo piano si trovano gli uffici del personale.

Il **primo piano** è costituito da un'area open-space dove il personale può comunicare facilmente, inoltre sono presenti quattro uffici separati da pareti di vetro, dove svolgono il loro lavoro l'IT Manager, Pietro Fanara, la Responsabile logistica di Canapar e CEO di Canapar Farming, Giuliana Martines, il CFO, Gianni Campo, mentre il quarto ufficio al momento non è occupato. Il resto del team presente in questo piano è costituito da Vania Lonobile, Lara Tavolilla e Rossana Caruso.

Al **secondo piano**, invece, vi sono gli uffici direzionali del CEO Sergio Martines, della sua Executive Assistant, Eleonora Colandonio, e del COO, Antonio Caruso, inoltre è presente una sala per le riunioni e una stanza aggiuntiva. In questo piano vengono svolte le operazioni amministrative e prese le decisioni strategiche attraverso il lavoro congiunto di Sergio e Antonio, con l'aiuto sempre presente di Eleonora.

All'interno dello stabilimento di Canapar, sono presenti due aree che in realtà riguardano l'attività svolta da Canapar Farming, società controllata al 100% da Canapar Srl. In particolare, l'**area di semi-lavorazione dei prodotti agricoli** ricopre una superficie di 2.210 metri quadrati, mentre l'**area di stoccaggio e pellettizzazione** ricopre una superficie di 726 metri quadrati. In queste aree lavorano i due dipendenti di Canapar Farming: Giovanni Roveto e Walid Klai.

Per quanto riguarda, invece, l'**area di produzione** di Canapar, che ricopre una superficie di 2.400 metri quadrati, quest'ultima è suddivisa in diverse sezioni in base al processo specifico che viene svolto all'interno. All'interno di questa area lavora Antonio Zuccarello, il quale ricopre il ruolo di Responsabile di produzione e, in pratica, si occupa della gestione di tutti gli aspetti tecnico-produttivi. Al momento, con Antonio lavorano due operatori di produzione: Marcello Cascone e Gabriele Timpano. In aggiunta a questi ultimi, si è deciso di assumere a breve anche altri due operatori di produzione.

L'ultima area che dobbiamo analizzare è quella del **laboratorio**, che si trova all'interno dell'area di produzione ed è suddivisa in quattro sezioni: laboratorio pilota, preparazione, analitica e microbiologia.

Qui lavorano Antonio Zanotto, che ricopre il ruolo di *R&D Analyst* e lavora principalmente nel laboratorio analitico, e Giovanni Milazzo, che è stato recentemente nominato *R&D Operator* in quanto si sta occupando della R&S all'interno del laboratorio. Inoltre, verrà assunto un *R&D Microbiological*, che si occuperà del laboratorio di microbiologia non appena quest'ultimo sarà ultimato.

2.4 Evoluzione della struttura organizzativa

Come già anticipato, l'azienda Canapar si trova in una fase del suo ciclo di vita molto importante, caratterizzata da numerosi cambiamenti ai quali l'azienda si deve continuamente adattare. In particolare, l'azienda ha cominciato nel 2021 una fase di ridefinizione della sua struttura organizzativa, con lo scopo di realizzare un organigramma chiaro, che tenga conto dei nuovi ruoli che si sono resi necessari a causa della crescita realizzata dall'azienda fino a questo momento.

La scelta per la definizione del nuovo organigramma è ricaduta sul criterio funzionale. In particolare, risultava fondamentale assegnare la responsabilità di ogni determinata funzione aziendale, per cui sono stati definiti in primis il top management, dopodiché sono stati nominati i singoli manager del *Middle Management* e, infine, i singoli ruoli per le relative funzioni.

La versione resa disponibile dell'azienda, utilizzata come riferimento per la descrizione realizzata in questo paragrafo, può essere così rappresentata graficamente:

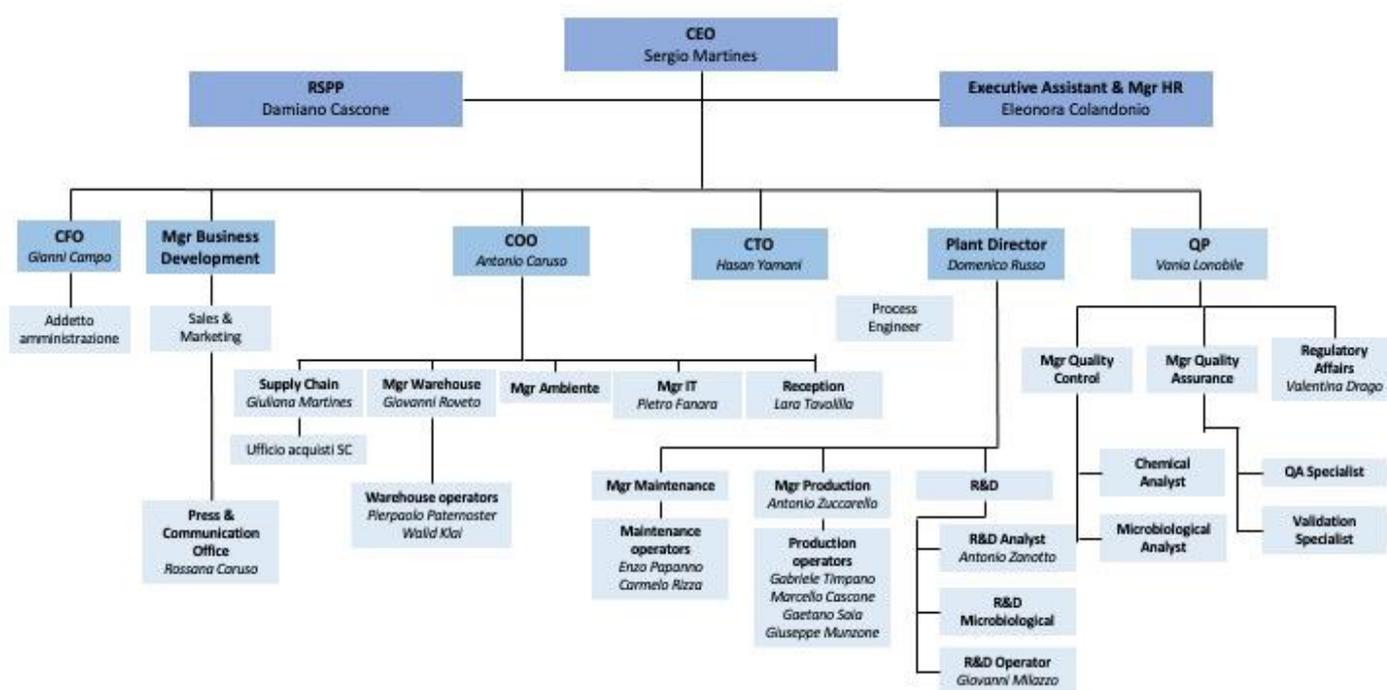


Figura 2.7 Organigramma Canapar – Fonte: elaborazione personale, con riferimento all'ultima versione ufficiale revisionata dall'azienda in data 17/05/2021

Capitolo 3. Applicazione degli strumenti organizzativi al caso Canapar

3.1 Strumenti organizzativi per la crescita dell'azienda

Abbiamo visto come la crescita di un'azienda non debba essere intesa solo in termini dimensionali, al contrario è molto più importante crescere in termini di efficienza ed efficacia.

Sarà interessante vedere come potrebbero essere applicati gli strumenti, definiti nel primo capitolo, utili alla crescita dell'azienda presa in considerazione in questo studio.

3.2 Project Management applicato al caso Canapar

Canapar è effettivamente nata come un progetto, con l'obiettivo di rendere l'azienda leader per l'approvvigionamento di ingredienti derivanti dalla canapa industriale. L'idea di creare una grande società integrata verticalmente è l'obiettivo principale del progetto Canapar, tuttavia ci sono tre diverse mete intermedie da raggiungere per l'effettiva realizzazione dell'obiettivo finale. Infatti, il primo passo dell'azienda

è quello di entrare nel settore cosmetico, ma per quanto riguarda gli altri due settori, nutraceutico e farmaceutico, i tempi e le risorse necessarie e le barriere all'entrata per ognuno di essi sono ben diversi. Possiamo analizzare come l'azienda oggetto di studio potrebbe avvalersi degli specifici strumenti utilizzati come ausilio nella gestione per progetti. In particolare, gli strumenti più utilizzati nella prassi e che andremo ad analizzare singolarmente sono tre: la *Work Breakdown Structure* (WBS), il diagramma di Gantt e il sistema di *Risk Management*.

3.2.1 Work Breakdown Structure (WBS)

Durante la fase di pianificazione di un progetto, è utile sviluppare la *Workdown Breakdown Structure* (WBS) per definire lo scopo del progetto e descrivere le singole attività. Nello specifico, la definizione della WBS di un progetto avviene tramite la scomposizione di quest'ultimo "in sottosistemi sempre più piccoli fino all'individuazione di pacchetti di attività (*work package*) sufficientemente significativi, ossia chiaramente identificabili e quantificabili".

Una rappresentazione grafica della WBS di Canapar potrebbe essere la seguente:

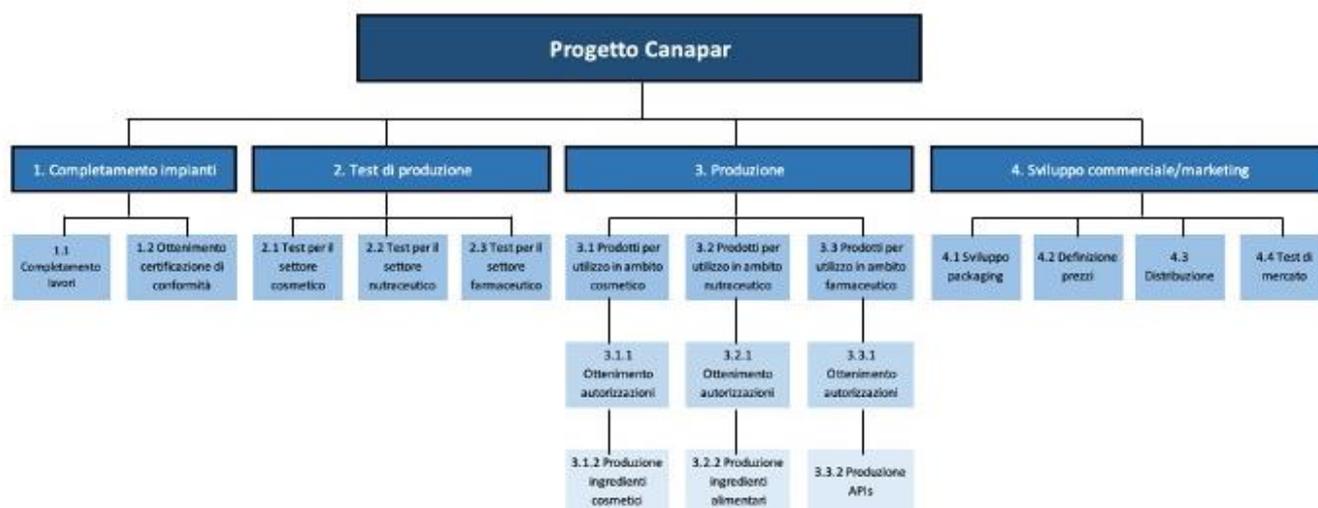


Figura 3.3 WBS di Canapar – Fonte: elaborazione personale

3.2.2 Reticolo di schedulazione e *Critical Path Method* (CPM)

Tramite la WBS sono stati identificati i pacchetti di lavoro, per cui si ottiene un elenco chiaro delle attività da svolgere durante il progetto. La fase successiva consiste nel rappresentare la successione temporale e le dipendenze logiche tra le attività descritte tramite la costruzione di un reticolo logico e, successivamente, con l'applicazione di tecniche reticolari. Questo processo, che può essere definito di schedulazione, prevede, infatti, la costruzione del reticolo e la determinazione dei tempi di inizio e fine delle attività in base ad alcuni fattori, quali ad esempio la durata e le risorse necessarie per lo svolgimento delle suddette attività.

Il primo passo consiste nella descrizione delle dipendenze evidenziabili tramite il reticolo, che assumono il nome di **vincoli di sequenza** e possono essere di quattro tipi:

- **Finish to Start (FS)**: l'attività B non può iniziare se l'attività A non è completamente terminata;

- **Start to Finish (SF)**: l'attività B non può terminare se A non è iniziata, ovvero B deve terminare dopo l'inizio di A;
- **Start to Start (SS)**: l'attività B deve iniziare dopo l'inizio di A;
- **Finish to Finish (FF)**: l'attività B non può terminare se A non è terminata.

Per quanto riguarda, invece, la stima della durata delle attività, possiamo ricorrere all'utilizzo della tecnica reticolare CPM (*Critical Path Method*), in cui la data stimata si basa sul calcolo delle date di inizio e fine minime e massime.

Per applicare il CPM ciascuna attività deve essere rappresentata graficamente nel modo seguente:

ES	EF
Codice, Attività, Durata	
LS	LF

dove:

- **ES (Early Start Date)** – trad. Data minima di inizio): data alla quale è possibile iniziare al più presto l'attività in esame;
- **EF (Early Finish Date)** – trad. Data minima di fine): data alla quale è possibile completare al più presto l'attività in esame;
- **LS (Late Start Date)** – trad. Data massima di inizio): data alla quale deve iniziare al più tardi l'attività in esame;
- **LF (Late Finish Date)** – trad. Data massima di fine): data alla quale deve finire al più tardi l'attività in esame.

Seguendo queste indicazioni, una possibile rappresentazione del reticolo di Canapar è la seguente:

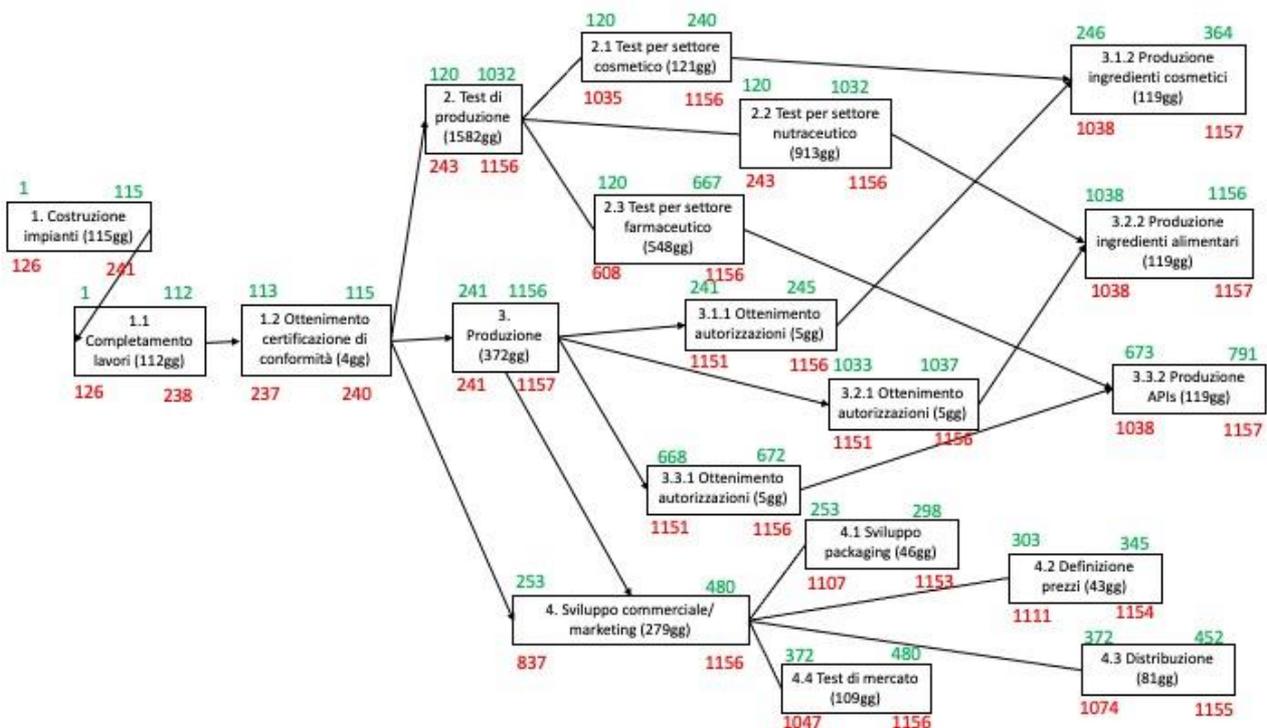


Figura 3.6 Reticolo di Canapar con date minime e massime – Fonte: elaborazione personale

Ai fini del presente elaborato, lo scopo dell'analisi del metodo del CPM è di individuare le **attività critiche** del progetto, che corrispondono a quelle attività che presentano uno **scorrimento totale nullo**.

Nel caso di Canapar, le attività critiche risultano essere la numero 3.2.2 (Produzione ingredienti alimentari) e la macro-attività di cui fa parte, ovvero la numero 3. (Produzione).

L'individuazione delle attività critiche è molto importante in quanto un loro ritardo comporta un ritardo di pari ammontare sulla data finale del progetto.

3.2.3 Diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt, o diagramma a barre schedato, è uno strumento di reporting grafico contenente tutte le informazioni relative alla pianificazione dei tempi di un progetto. Graficamente, sull'asse x viene rappresentato il tempo, mentre sull'asse y sono rappresentate le attività da svolgere, identificate tramite un codice e/o una descrizione.

Risulta opportuno, per Canapar, realizzare una rappresentazione semplice del diagramma di Gantt, che tenga conto delle attività definite nella WBS e dei tempi necessari per lo svolgimento delle stesse. Un esempio pratico potrebbe essere il seguente:

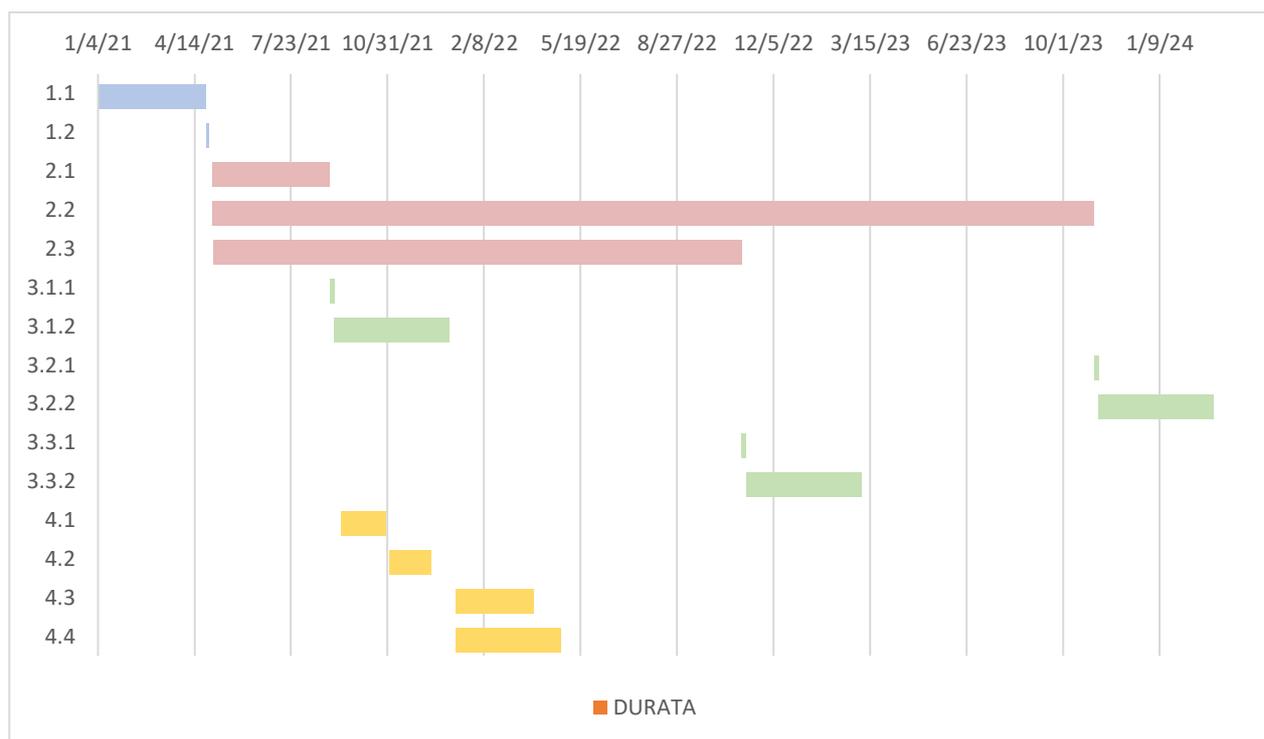


Figura 3.5 Diagramma di Gantt di Canapar – Fonte: elaborazione personale

3.2.3 Risk Management

Uno degli aspetti essenziali del project management che non possiamo trascurare è il *risk management*, concetto che si riferisce alla gestione di quei rischi che possono inevitabilmente verificarsi durante la vita di un progetto a causa della non trascurabile dimensione di incertezza che caratterizza ogni progetto e ogni azienda.

Nel caso di Canapar, i rischi legati a un settore che si trova ancora all'inizio del suo ciclo di vita rappresentano sicuramente un elemento ancor più importante da tenere in considerazione. Il settore della canapa, infatti, subisce spesso dei cambiamenti derivanti dalle normative in merito, che finora rimangono in continua evoluzione.

L'azienda è riuscita ad adattarsi ai cambiamenti grazie alla stabilità degli investitori, ma per la sopravvivenza nel lungo periodo è necessario adottare un efficiente sistema di risk management, che si componga dei seguenti processi:

- *Risk Identification*, ovvero l'identificazione dei rischi o delle loro sorgenti.
- *Risk Evaluation*, ovvero la valutazione dei rischi in termini di probabilità e impatto.
- *Risk Handling*, ovvero il processo che identifica, valuta, seleziona e implementa diverse opzioni di gestione del rischio.
- *Risk Controlling*, ovvero il continuo monitoraggio sia dei rischi sia dei relativi meccanismi di gestione.

Per comprendere meglio il funzionamento delle tecniche di Risk Management, può essere utile analizzare come esempio un singolo caso pratico, in quanto risulta abbastanza complicato riuscire a fornire un elenco completo dei rischi, con relative analisi e valutazione, senza l'ausilio del lavoro di uno specialista.

Canapar aveva effettuato una pianificazione per quanto riguarda i tempi necessari per il completamento degli impianti e il conseguente ottenimento delle certificazioni relative, considerando che l'ispezione da parte del TUV (acronimo tedesco, traducibile in "Associazione di Controllo Tecnico") era stata fissata alla data del 26/04. Naturalmente, era stato identificato il rischio che avvenuta l'ispezione si potesse verificare una situazione per la quale l'azienda non avrebbe immediatamente ottenuto la certificazione di conformità degli impianti.

La pianificazione prevedeva queste date:

- 26/04: ispezione da parte del TUV
- 29/04: dichiarazione di conformità degli impianti da parte del TUV
- 04/05: presenza dell'azienda AMG in sede
- 05/05: carico etanolo nel sistema
- 15/05: prova finale sistema
- 17/05: carico biomassa
- 06/06: fine *commissioning* per avviare la produzione con l'ottenimento delle autorizzazioni

Alla data del 28/04, avvenuta l'ispezione nei giorni precedenti, l'azienda purtroppo non ha ottenuto la dichiarazione di conformità a causa di alcuni dubbi presentati dall'ispettore, che ha scelto di rimandare l'ispezione. Lo slittamento dei tempi, nella migliore delle ipotesi, comporta che la dichiarazione di conformità potrebbe essere ottenuta 16 giorni in ritardo rispetto alla data preventiva del 29/04, ma se così non fosse lo slittamento potrebbe protrarsi per un tempo compreso tra le due e le quattro settimane successive al 29/04.

Ciò significa che la data prevista per la fine del *commissioning* sarà posticipata, come minimo, al 22/06, il che comporterebbe per l'azienda un costo fisso di circa 100.000 euro collegati al ritardo nell'implementazione

degli impianti. Se, invece, la prospettiva più ottimistica non si verificasse, si potrebbero ipotizzare due diverse date finali previste per il 04/07 o per il 20/07; nel primo caso, l'azienda dovrebbe sostenere un costo di circa 150.000 euro, mentre nel secondo caso la cifra si attesta a circa 250.000 euro.

Avendo a disposizione queste informazioni, possiamo ipotizzare la valutazione del rischio derivante dal possibile non ottenimento della dichiarazione di conformità. Per fare ciò, possiamo utilizzare una semplice formula per il calcolo del rischio, la quale tiene in considerazione due elementi:

$$R = p * I$$

In cui gli elementi considerati sono:

- p ovvero la probabilità di accadimento dell'evento;
- I ovvero l'impatto dovuto al verificarsi dell'evento preso in considerazione, misurabile tramite il parametro più rilevante per il progetto (costo, tempo, performance, ecc.).

Possiamo applicare questa formula in due diversi modi: il primo, che consideri come evento lo slittamento dei tempi pianificati, e il secondo, che consideri come evento il non ottenimento della certificazione. In entrambi i casi, l'impatto può essere misurato in termini di costi che l'azienda deve sostenere.

Nel primo caso, consideriamo che ci sia il 50% di probabilità che i tempi subiscano uno slittamento secondo una prospettiva ottimistica, e il 50% di probabilità secondo una prospettiva pessimistica, quest'ultima divisa in due possibilità che hanno ciascuna il 50% di probabilità di verificarsi. Dunque, il rischio potrebbe essere così valutato:

$$\begin{aligned} R &= 0,5 * 100.000 + 0,5 * (0,5 * 150.000 + 0,5 * 250.000) = \\ &= 50.000 + 0,5 * (75.000 + 125.000) = 50.000 + 100.000 = \\ &= \mathbf{150.000} \end{aligned}$$

Nel secondo caso, consideriamo che ci sia il 50% di probabilità di ottenere la certificazione e il 50% di non ottenerla e assumiamo che l'impatto medio del rischio di non ottenere la certificazione sia quantificabile attraverso la media dei costi derivanti dalle diverse situazioni che si possono verificare: $100.000 + (150.000+250.000)/2 = 300.000$. Per cui il rischio può essere così valutato:

$$R = 0,5 * 300.000 = \mathbf{150.000}$$

Questa situazione aiuta a comprendere l'importanza di una buona gestione del rischio, soprattutto in un'azienda come Canapar che è continuamente sottoposta a fattori esogeni che possono comportare, come in questo caso, uno slittamento dei tempi e un conseguente aumento dei costi da sostenere.

Naturalmente, non basta calcolare l'impatto di un singolo rischio, bensì è necessario calcolare il rischio totale di progetto, che in realtà è maggiore della somma dei singoli rischi in quanto ricade sull'intero progetto e non solo su singoli elementi o attività.

3.3 Business Process Management (BPM) applicato al caso Canapar

Come anticipato, Canapar sta attraversando una importante fase del suo ciclo di vita, in cui si è resa necessaria una più chiara definizione organizzativa. Per questo motivo, l'azienda ha richiesto una consulenza esterna per

l'applicazione della metodologia del BPM, ovvero una gestione basata sui processi aziendali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'efficacia, la flessibilità e il controllo dei processi e dell'azienda stessa.

L'elemento fondamentale su cui focalizzarsi è l'analisi e la mappatura dei processi. Per poter fare ciò, occorre prima di tutto mettere in evidenza i quattro elementi fondamentali che caratterizzano ogni processo:

- **input**: informazioni e materiali immessi nel processo affinché subiscano una trasformazione;
- **vincoli**: regole, istruzioni, informazioni che condizionano lo svolgimento delle attività che compongono il processo;
- **risorse**: persone e mezzi utilizzati per svolgere le singole attività di trasformazione;
- **output**: risultati, voluti e non, del processo.

Seguendo questo schema, possiamo mappare tutti i processi aziendali di Canapar, il che rappresenta il primo passo per l'implementazione della metodologia del BPM. Dopodiché, risulta importante valutare, oltre che analizzare, i singoli processi. Per fare ciò, si possono considerare alcuni aspetti:

- La **capability**, ossia l'attitudine a riprodurre, nel lungo periodo e in assenza di cause di variazione identificabili, il medesimo prodotto;
- La **flessibilità**, che consiste nella misura in cui un processo può cambiare per venire incontro ai requisiti richiesti dalla clientela in termini di modifiche di prestazioni, di sviluppo del prodotto e di esigenze di consegna;
- L'**efficacia**, che è data dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti attraverso il processo e gli obiettivi preventivamente fissati;
- L'**efficienza**, che è indicata dal rapporto tra i risultati ottenuti (output) e le risorse utilizzate (input).

Prendendo in considerazione questi quattro aspetti, si può non solo valutare i processi esistenti, ma soprattutto si può applicare una strategia mirata all'aumento dei livelli raggiunti per ogni aspetto.

In sintesi, possiamo elencare gli obiettivi che possono essere raggiunti dall'azienda Canapar tramite un sistema di gestione per processi:

- Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali;
- Comprendere le modalità di svolgimento delle singole attività e processi, e in particolare quanto e come contribuiscono al perseguimento degli obiettivi aziendali strategici;
- Quantificare l'impatto che ha un prodotto o un servizio sull'impiego delle risorse nelle varie attività e processi;
- Diffondere e promuovere una generale attenzione per la creazione di valore e per la soddisfazione del cliente;
- Effettuare un confronto continuo con i concorrenti per identificare le *best practices*, ovvero "l'insieme delle attività (procedure, comportamenti, abitudini, ecc.) che, organizzate in modo sistematico, possono essere prese come riferimento e riprodotte per favorire il raggiungimento dei risultati migliori".

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è quello di fornire una risposta alla *research question* posta inizialmente, ovvero comprendere come l'organizzazione accompagna la crescita aziendale.

In particolare, sono stati analizzati due strumenti organizzativi, quali il *Project Management* e il *Business Process Management*, con lo scopo di rendere più concreta la tesi secondo la quale l'organizzazione è un elemento fondamentale per la crescita di ogni azienda. Infatti, è stata fatta un'analisi dell'azienda scelta come oggetto del caso di studio, Canapar Srl, in modo da fornire un esempio pratico di come attuare e mantenere una strategia volta al miglioramento continuo attraverso l'elaborazione di una possibile applicazione degli strumenti organizzativi presi in considerazione.

In particolare, l'applicazione del *Project Management* è stata concretizzata attraverso la rappresentazione di alcuni strumenti quali la *Work Breakdown Structure* (WBS), il reticolo di schedulazione e il *Critical Path Method* (CPM), il diagramma di Gantt, e il *Risk Management*. Attraverso l'analisi di questi ultimi, è stato possibile mettere in evidenza come l'azienda Canapar può gestire le sue attività in modo più efficiente ed efficace, ad esempio tramite la WBS, il reticolo e il CPM, e il diagramma di Gantt, l'azienda ha a disposizione la possibilità di avere una chiara definizione delle attività e dei tempi necessari per svolgerle, in modo da poter effettuare un rapido controllo e monitoraggio dello stato di avanzamento del suo progetto.

Tramite l'applicazione del *Business Process Management* (BPM), invece, l'azienda può avere a disposizione uno strumento con cui analizzare il flusso di lavoro esistente per ogni attività, in modo da avere più consapevolezza del lavoro svolto e da svolgere, e poter anche in questo caso aumentare l'efficienza e l'efficacia aziendale.

In conclusione, gli strumenti presi in esame rappresentano solo alcuni dei mezzi utilizzabili per il raggiungimento dell'obiettivo di realizzare una crescita stabile e continua nel tempo.