

UNIVERSITÀ DI BRESCIA

LABORATORIO RISE

Research & Innovation for Smart Enterprises

PROJECT MANAGEMENT 4.0.

La cultura del progetto nell'era digitale

BRESCIA | 26 Giugno 2017 | Collegio Universitario “Luigi Lucchini”



DISCLAIMER

- ▶ Questo documento è stato redatto da MARCO PERONA del Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia ("RISE").
- ▶ Il documento è stato steso per supportare una presentazione verbale.
- ▶ La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene a RISE.
- ▶ Questo documento e qualsiasi sua parte non possono essere utilizzati, riprodotti o diffusi senza l'esplicito permesso scritto da parte di RISE.
- ▶ Ogni abuso potrà essere perseguito ai sensi delle vigenti leggi.



PROGRAMMA

16:00	WELCOME COFFEE E REGISTRAZIONE
16:30	L'era 4.0. e la cultura del progetto Marco Perona Laboratorio RISE
16:45	Le competenze per la gestione dei progetti Giuseppe Pugliese IPMA Italy
17:10	GECO – l'applicativo che semplifica la gestione di commesse e progetti Pietro Pezzolla IQ Consulting SrL
17:40	GECO – per la produzione di pezzi unici Federica Pederzoli Meccanica PR
18:00	Dibattito con i partecipanti Modera Marco Perona
18:30	GET TOGETHER COCKTAIL



LA CULTURA DEL PROGETTO



1). MODELLO

Riduzione selettiva
della realtà

2). PROGETTO

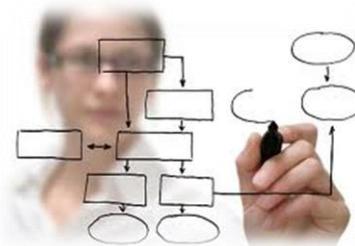
Finalizzato ad un
oggetto complesso

3). PIANO

Finalizzato ad una
azione complessa

4). PROJECT MGMT

Finalizzato ad entrambi





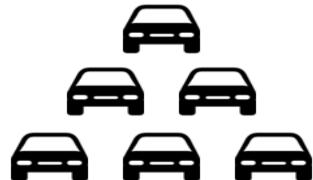
PERCHÉ 4.0?

1th

FORDISMO LINEA DI MONTAGGIO

1765

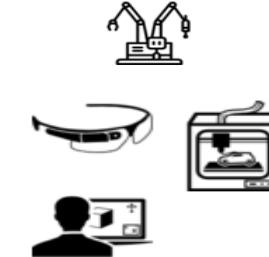
- Sostituzione della fatica dell'uomo con la forza motrice dei motori a vapore
- Nascita dei primi agglomerati manifatturieri



3rd

1980-90

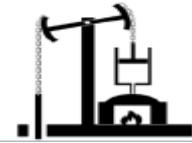
- Nascita dei sistemi informativi gestionali
- Diffusione dell' automazione dei processi



135 anni

80 anni

35 anni



MACCHINA A VAPORE
TELAIO MECCANICO

2nd

1900

- Introduzione delle **linee di assemblaggio**
- Nascita dei concetti di **mass production** e **economie di scala**



FMS, CNC, MRP,
ERP, CRM, PDM,
PLM

4th

2015

- **Connessione tra informazioni digitali e prodotto fisico**
- Nascita dei **cyber-physical systems**
- Dematerializzazione dei processi



4.0. - TECNOLOGIE ABILITANTI

Additive manufacturing

Internet of things

Big data & analytics

Simulazione dinamica

Intelligenza artificiale

Realtà aumentata e virtuale

Cloud computing

Robotica collaborativa

Veicoli autonomi



4.0. - RICADUTE



Cambiare le cose che si fanno:

- Aumento delle proprietà dei prodotti
- Capacità di autodiagnosi
- Interconnessione in rete
- Interfaccia verso l'utente o verso l'ambiente
- Prodotti "smart"

innovazione
prodotti

Cambiare il modo attraverso cui fare le cose:

- Automazione → dematerializzazione, rapidità, efficienza
- Informazione → controllo, decisioni, efficacia
- Condivisione → collaborazione, fiducia



Evoluzione dei processi



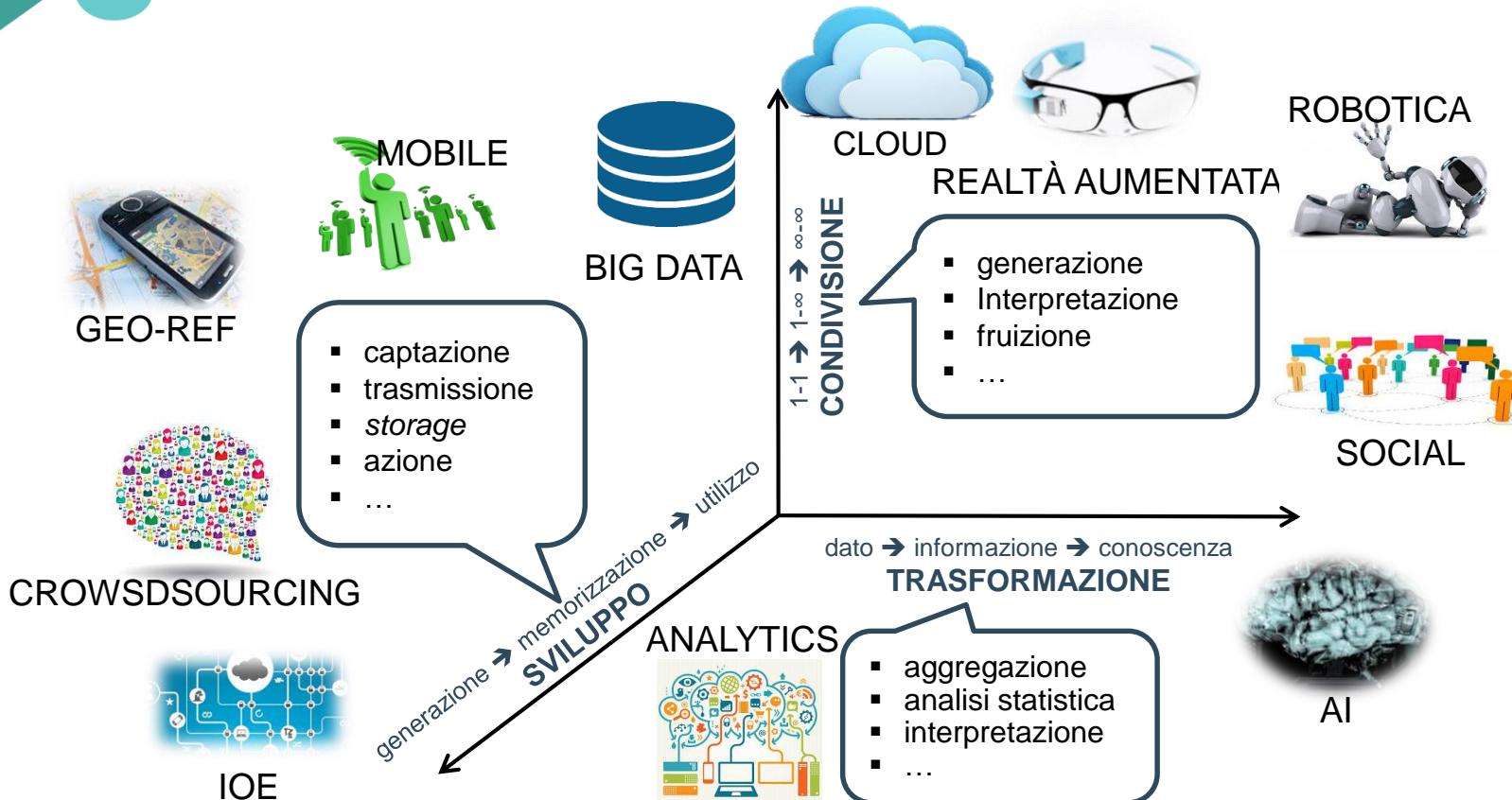
Nuovi modelli di business

Cambiare il modo di generare valore:

- Cosa vendo: prodotto → servizio → soluzione
- Come lo vendo: compravendita → affitto lungo → pay x use → pay x performance



4.0. – DATA DRIVEN PROJECT MGMT.



UNIVERSITÀ DI BRESCIA

LABORATORIO RISE

Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!

Laboratorio RISE – Research & Innovation for Smart Enterprises
Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale – Università degli Studi di Brescia
Via Branze, 38 – 25123 BRESCIA (ITALIA)
www.rise.it - info@rise.it - +39 (030) 3715.556

Moving forward



Brescia, 26 giugno 2017

Project Management 4.0 La cultura del progetto nell'era digitale

Le Competenze per la gestione dei Progetti

Giuseppe Pugliese - Direttore Certificazione IPMA Italy



CHI è IPMA®

International Project Management Association

ANIMP/
IPMA Italy
+30 anni

1965

Promoting
competence
throughout society
to enable a world
in which
all projects
succeed.

+70
Paesi



INTERNATIONAL highlights

» World Congress

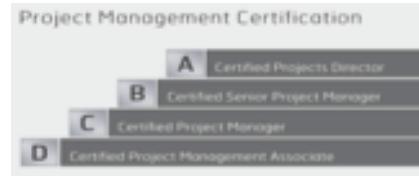


» Expert Seminar



» Advanced Course

» Project Management Certification



» Young Crew



And more...

» Project Excellence Awards

Results of an IPMA research ... **biggest challenges** in the project management context in the next 5 years

1 - INTEGRATING PORTFOLIO, PROGRAM, PROJECT MANAGEMENT INTO ORGANIZATIONS

2 - DEVELOPING SKILLED PROJECTS MANAGERS

3 - SIMPLIFY THE PROJECT ENVIRONMENT

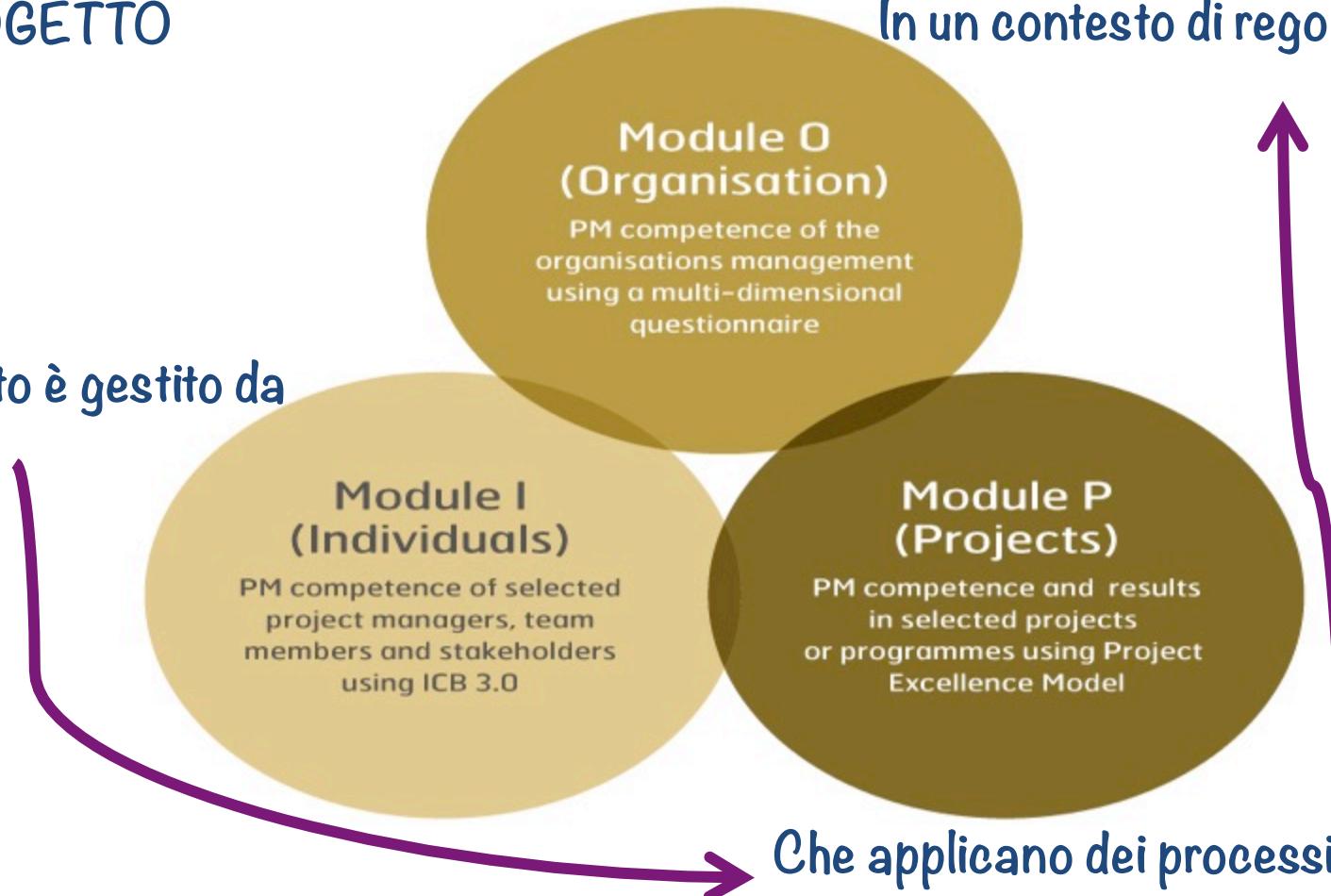


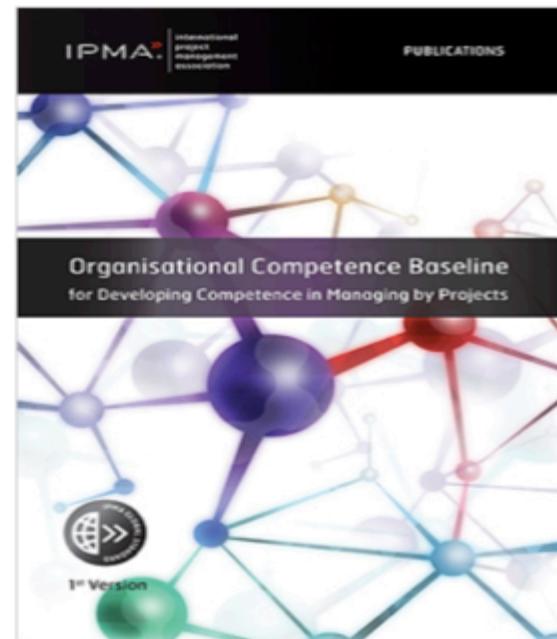
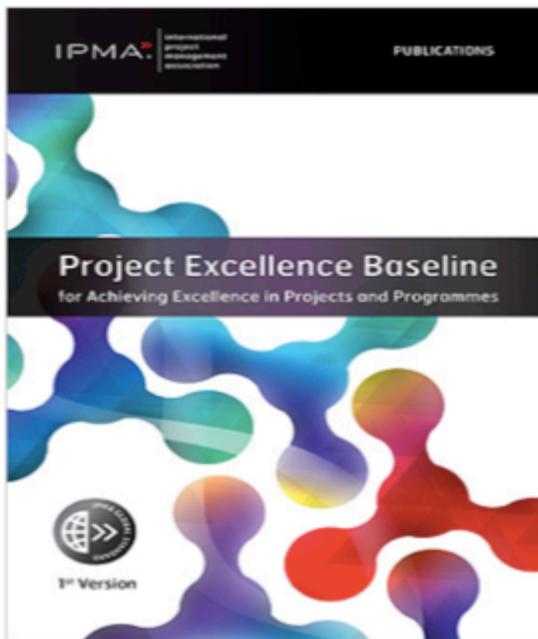
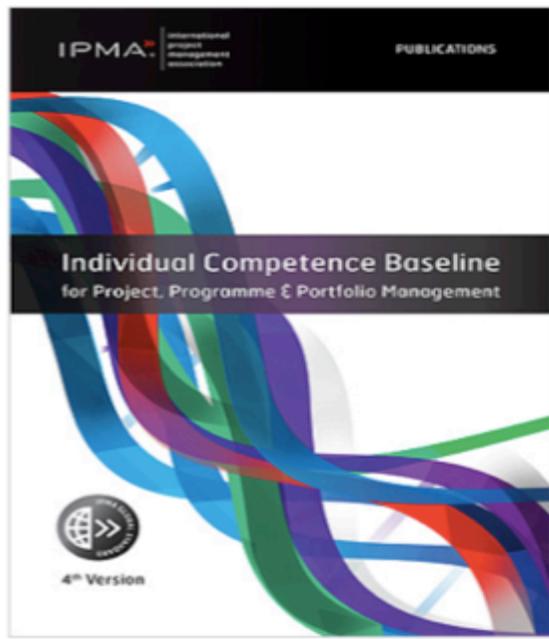
IPMA Survey 2014. 580 respondents. 54 Countries

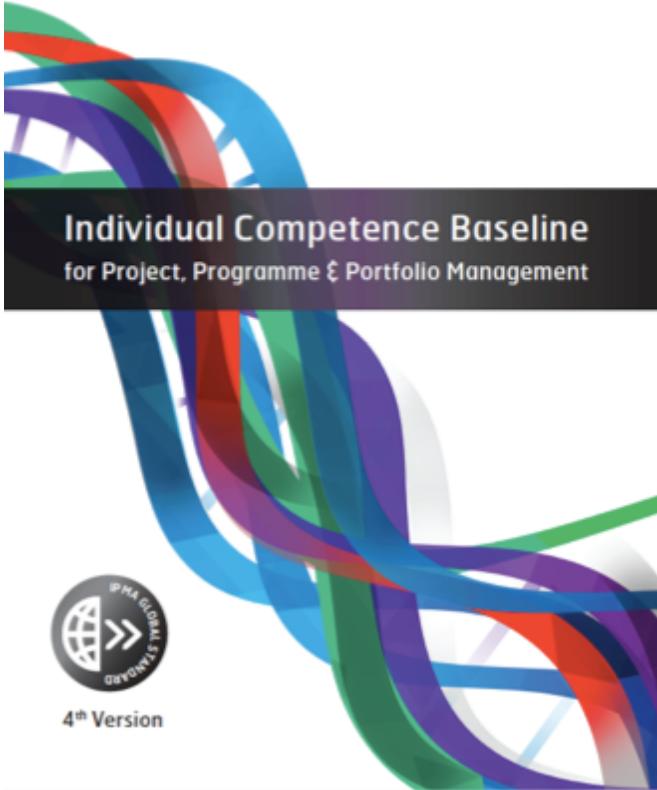
UN CONTESTO TIPICO DI PROGETTO

In un contesto di regole/governance

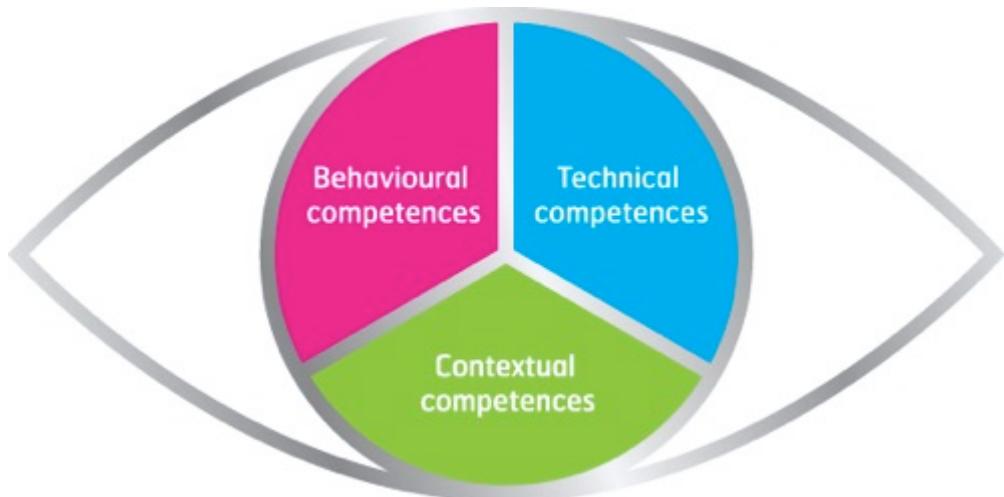
Il progetto è gestito da persone







PERSONE



1. Technical competences		2. Behavioural competences	3. Contextual competences
1.01	Project management success	2.01	Leadership
1.02	Interested parties	2.02	Engagement
1.03	Project requirements & objectives	2.03	Self-control
1.04	Risk & opportunity	2.04	Assertiveness
1.05	Quality	2.05	Relaxation
1.06	Project organisation	2.06	Openness
1.07	Teamwork	2.07	Creativity
1.08	Problem resolution	2.08	Results orientation
1.09	Project structures	2.09	Efficiency
1.10	Scope & deliverables	2.10	Consultation
1.11	Time & project phases	2.11	Negotiation
1.12	Resources	2.12	Conflict & crisis
1.13	Cost & finance	2.13	Reliability
1.14	Procurement & contract	2.14	Values appreciation
1.15	Changes	2.15	Ethics
1.16	Control & reports		
1.17	Information & documentation		
1.18	Communication		
1.19	Start-up		
1.20	Close-out		



IPMA 4 Level Certification System in Project Management

True, Role-Based Certification

A

Certified Projects Director

B

Certified Senior Project Manager

C

Certified Project Manager

D

Certified Project Management Associate

Project Excellence Baseline

for Achieving Excellence in Projects and Programmes



1st Version

PROCESSI



Una Guida Per

Necessario svolgere regolarmente analisi delle performance di progetto

Definire i fattori critici di successo

Promuovere Buone Pratiche

Il Monitoraggio

Delle Criticità

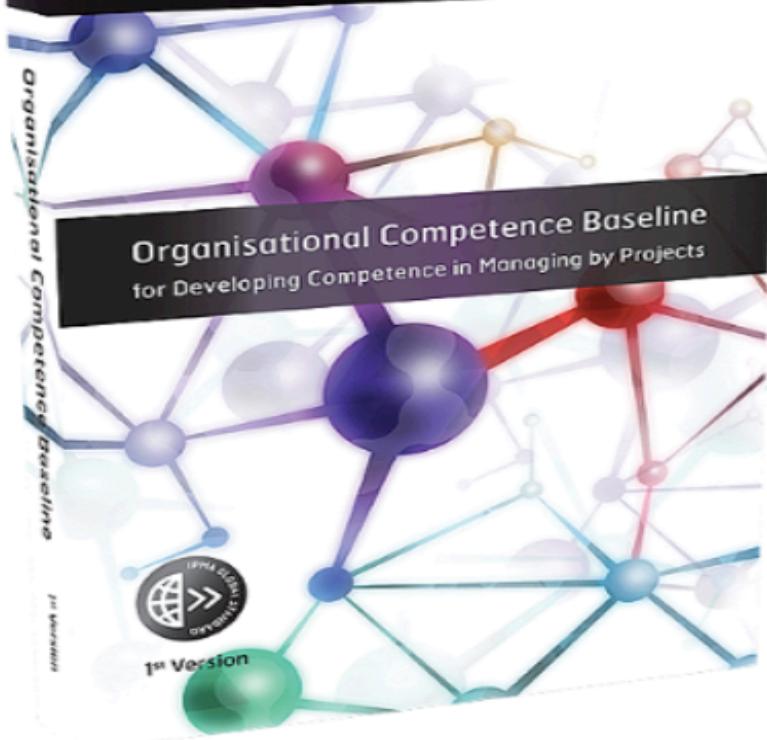
Incomprensione degli obiettivi di progetto

Povertà o assente gestione degli stakeholder

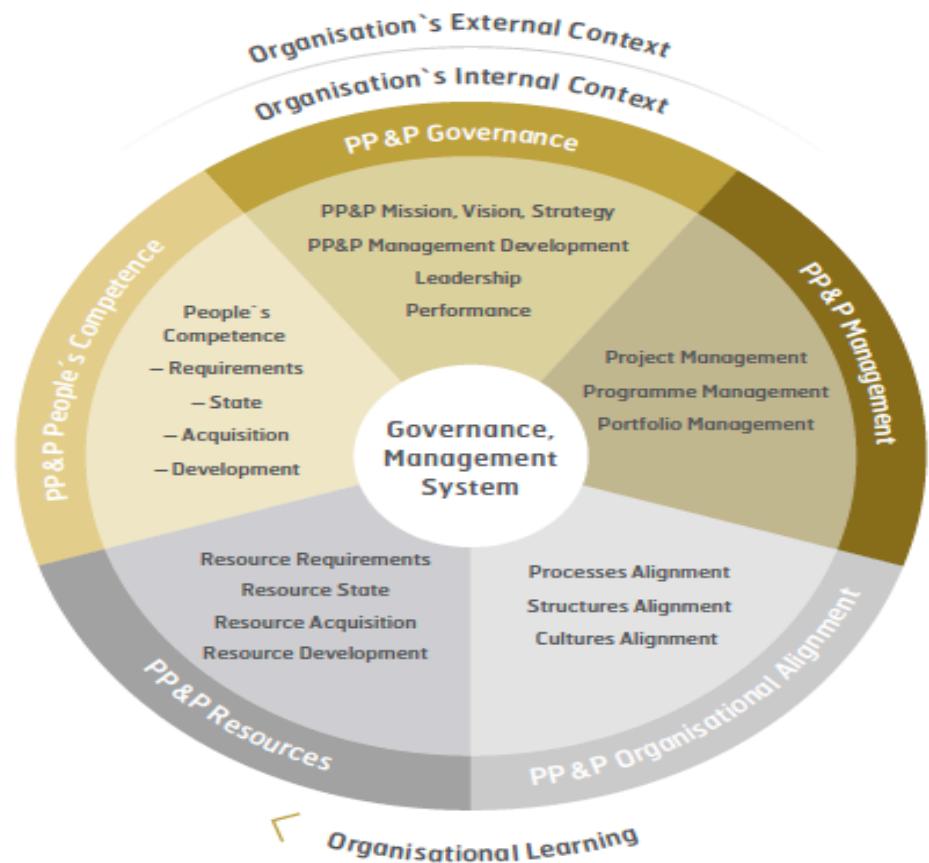
Mancanza di leadership

Organizzazione del team di progetto inadeguata

Processi confusi



GOVERNANCE



Evitare che alcune delle criticità siano considerate inevitabili/fisiologiche:

- Tutti i conflitti si debbano risolvere sempre a livello di vertice aziendale (escalation/colli di bottiglia/nessuno decide)
- Si debba arrivare sempre all'ultimo secondo (rework, stress, conflitti)

Take-away



Fornire un modello di competenze ai PM

Un software specifico aiuta...

**Il project management entri in azienda
dalla porta del top management**

Moving forward

IPMA: Moving *you* forward

Grazie per l'attenzione
Giuseppe.Pugliese@animp.it



RIVISTA "IMPIANTISTICA INDUSTRIALE"

**6 NUMERI
ALL'ANNO**

+ DI
more than
600
CORSI
DI FORMAZIONE
training courses

"industrial plants" magazine
**1 number
per year**

OLTRE
over

900

**AZIENDE
COINVOLTE**
companies involved

OLTRE
over

5000

PARTECIPANTI participant

+ DI
more than
40 **9 SEZIONI**
sections

national convention years

+ DI
more than
110
CONVEGNI conventions

+ DI
more than
1000
CERTIFICAZIONI certifications

+ DI
more than
500
ASSOCIATI members

i numeri di ANIMP



CHI è IPMA Italy



IPMA ITALY è l'evoluzione della sezione Project Management di ANIMP

Dal 2000 ha l'esclusiva per la Certificazione IPMA® su territorio nazionale.

- +1200 soci
- +2000 Professionisti Certificati
- +5000 giornate/discente di formazione nelle aree del PM



GECO

**L'applicativo che semplifica la
gestione di commesse e progetti**

Project Management 4.0

La cultura del progetto nell'era digitale

Pietro Pezzolla – pietro.pezzolla@iqconsulting.it

IQ
Consulting

GECOTM
PERCHÉ LE TUE **COMMESSE**
NON SIANO PIÙ **SCOMMESSE**



DISCLAIMER

- Questo documento è stato redatto da Pietro Pezzolla per conto di IQ Consulting
- Il documento è stato steso per supportare una presentazione verbale.
- La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene a IQ Consulting
- Questo documento e qualsiasi sua parte non possono essere utilizzati, riprodotti o diffusi senza l'esplicito permesso scritto da parte di IQ Consulting.
- Ogni abuso potrà essere perseguito ai sensi delle vigenti leggi.



L'ECOSISTEMA

IQC (spin-off di UNIBS) fa sistema con altre iniziative accademiche e professionali di eccellenza.





LE DIRETTRICI EVOLUTIVE DELLA MANIFATTURA





UN APPROCCIO PER PROGETTI





AZIENDE *Engineer-To-Order (ETO)*

Ogni ordine cliente richiede delle specificità tali da renderlo unico e differente da tutti gli altri

La progettazione di dettaglio, l'acquisto dei materiali e la produzione possono avvenire solo ad ordine acquisito

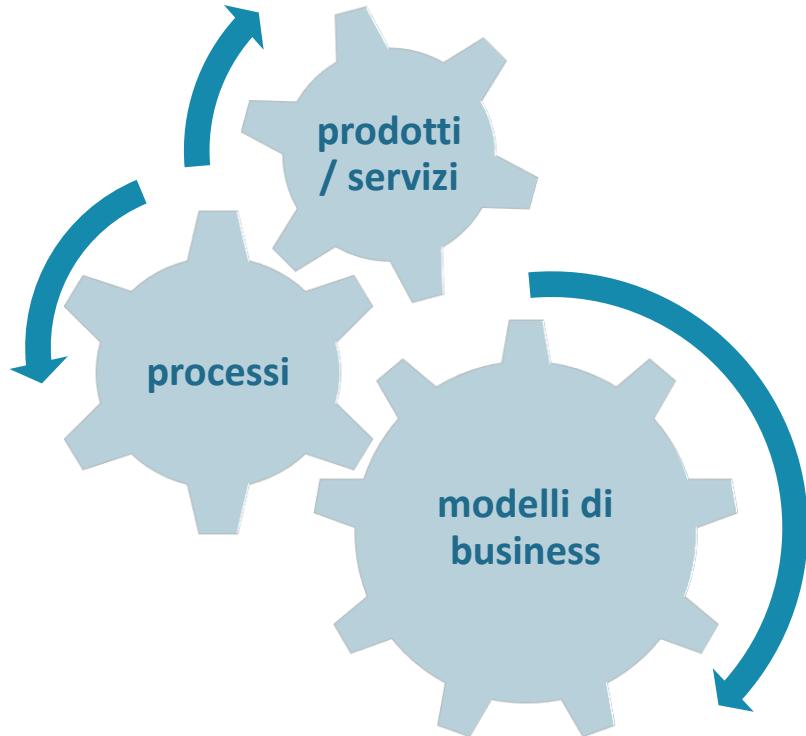
Occorre sincronizzare tra di loro diverse attività anche molto differenti che concorrono al soddisfacimento delle esigenze del cliente.

**Ogni
commessa
è un
progetto!**



NELLE ALTRE AZIENDE

Progetti di innovazione

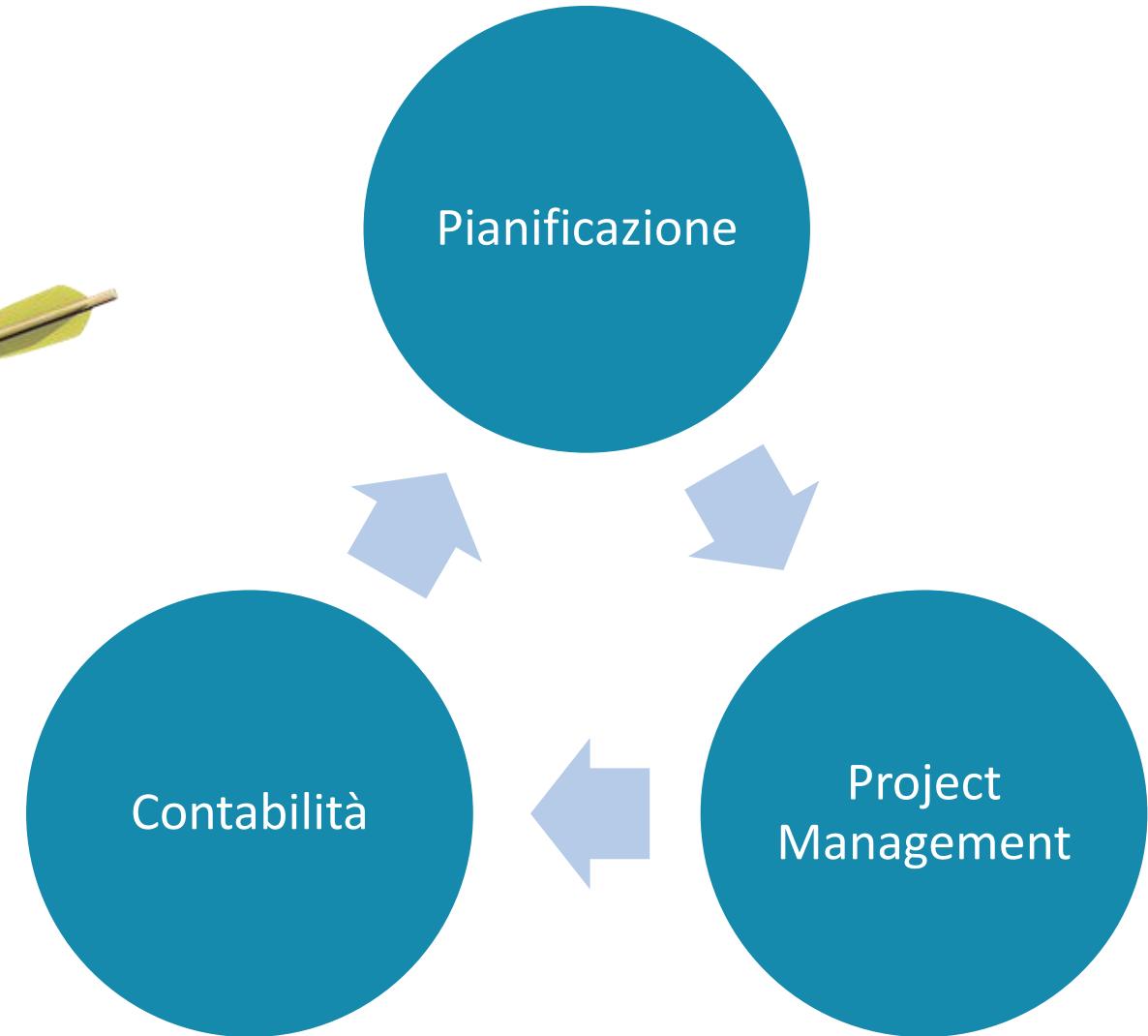
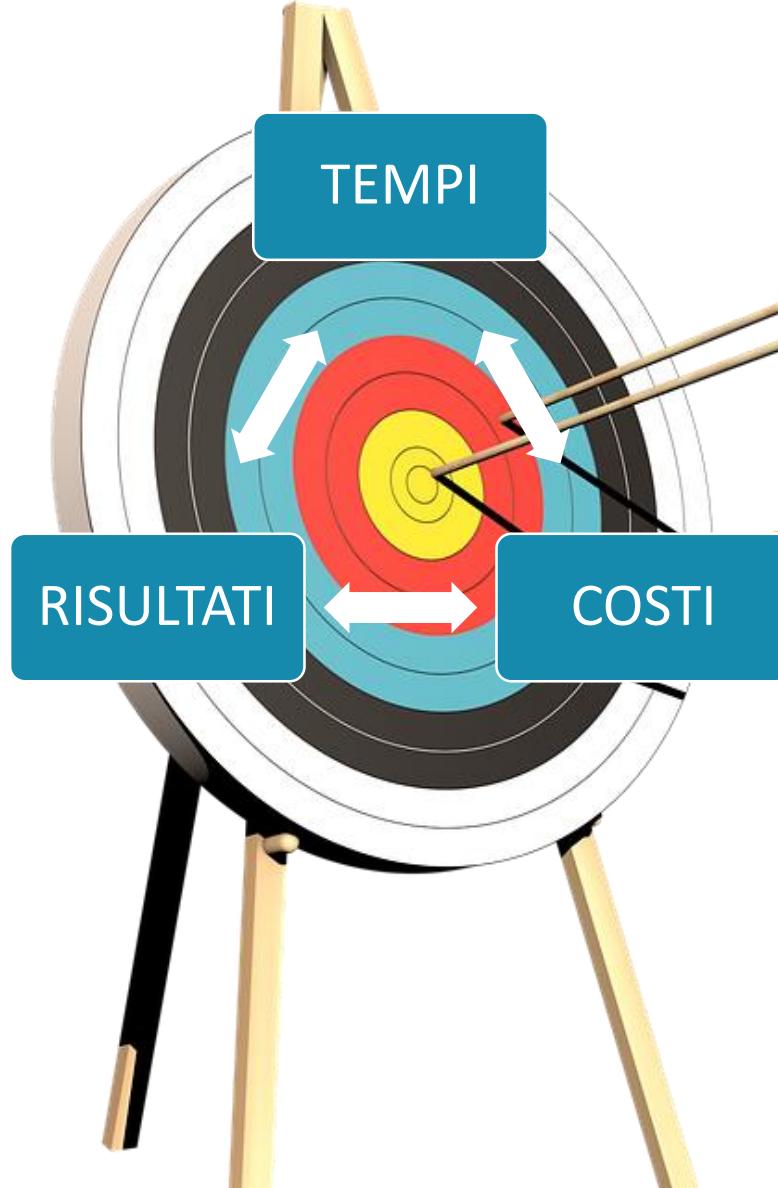


- possono prevedere interazioni anche con *stakeholder* esterni
- richiedono interazioni tra differenti funzioni
- possono avere scadenze esplicite
- richiedono il controllo di tempi, costi e risultati in relazione agli obiettivi

Ogni progetto ha requisiti gestionali simili alle commesse!



PER COMPLETARE UN PROGETTO È NECESSARIO CONSIDERARE:





GESTIRE UN PROGETTO È DIFFICILE

Project Management

- Qual è lo stato di avanzamento delle attività?
- Qual è il ramo critico del progetto?

Pianificazione

- Qual è la data di inizio / fine dell'attività?
- Quante risorse / effort servono per completare l'attività?
- Ci sono risorse disponibili?
- Come posso modificare il piano di progetto per rispettare la data di consegna?

Contabilità

- Si sta rispettando il budget a preventivo?
- Quanto si è consuntivato?



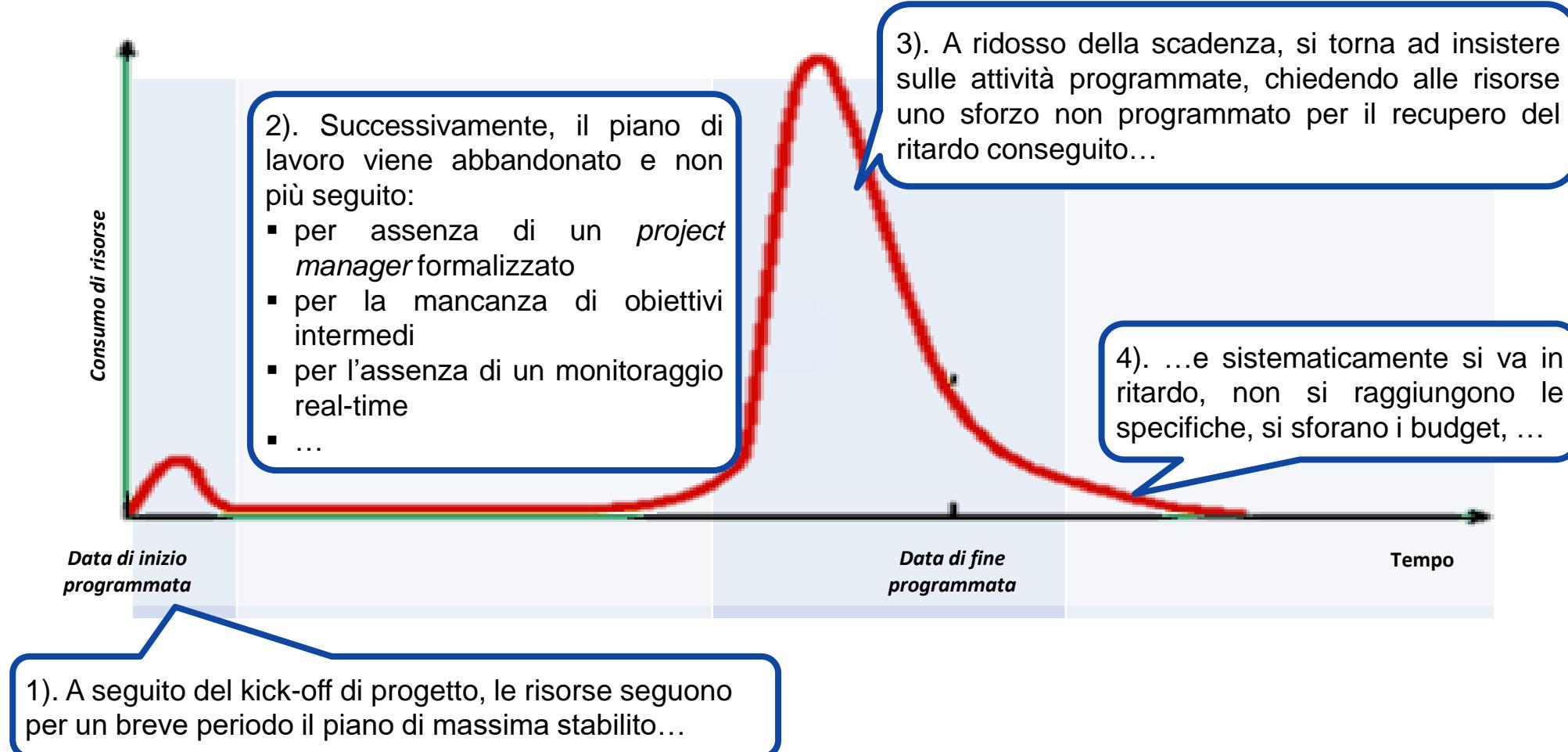
E GESTIRE UN PORTFOLIO DI PROGETTI?

**DON'T
PANIC**

- In caso di conflitti, quale progetto ha la priorità?
- Come armonizzare efficienza ed efficacia?
- Come impatta una modifica sulle altre attività e gli altri progetti?
- Qual è la disponibilità complessiva delle risorse?
- Come si ripartisce il carico di lavoro tra i reparti e le figure professionali?
- Qual è la redditività complessiva del portfolio progetti?
- Quali risorse stanno raggiungendo i loro target di efficienza ed efficacia e quali no?



QUANDO UN PROGETTO NON È GESTITO...



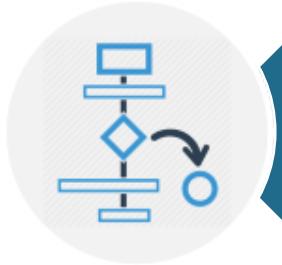


I PROCESSI CHIAVE DELLA GESTIONE DEI PROGETTI



PROJECT MANAGEMENT

Modellazione, rappresentazione, programmazione e controllo delle diverse fasi e attività che concorrono al completamento di **una specifica commessa o progetto**



PIANIFICAZIONE MULTI-PROGETTO

Allocazione di **ciascuna risorsa critica alle diverse commesse** in essere, nel rispetto del programma di ciascuna commessa e della disponibilità delle risorse



CONTABILITÀ DI PROGETTO

Rilevazione, monitoraggio e *reporting* delle prestazioni e dei costi atti a misurare, a preventivo e consuntivo, il raggiungimento degli obiettivi delle commesse



PERCHÉ LE TUE **COMMESSE**
NON SIANO PIÙ **SCOMMESSE**

www.geko.tech



GECO È PRATICO

È un applicativo progettato per i contesti ***Engineer-To-Order*** e per le aziende che operano per progetti

- **COORDINA** le attività all'interno di una commessa (*project management*)
- **PIANIFICA** le molteplici commesse che richiedono le medesime risorse (*multi-project planning*)
- Supporta la **CONTABILITÀ DI COMMESSA**, a preventivo e consuntivo



GECO È: PROJECT MANAGEMENT

Alcune peculiarità

NOTIFICHE

Marca tutte come lette

completamento progetto
4944ST - 4944ST - 1I - BMW G05_UPPER BATTERY HOUSING LEFT -

Data fine progetto sfornata
003 - GeCo

Attività in ritardo
003 - GeCo

Attività in ritardo
003 - GeCo

Esecuzione programmi CAM
4944ST - 4944ST - 1I - BMW G05_UPPER BATTERY HOUSING LEFT -

[Vedi tutte le notifiche](#)

22%

4944ST - 1I - BMW G05_UPPER BATTERY HOUSING LEFT - 1016.ST.28

- **Cruscotto con Notifiche, Calendario e Indicatori**
- **Alert programmabili**
- **Monitoraggio delle attività immediato**
- **Utenti profilati: Admin, Pianificatore, Project Manager, Operatore (sia personale *interno* sia *esterno*)**

Id	Descrizione	Avanzamento		Durata prevista	Durata effettiva
10	Progettazione	99%	<div style="width: 99%; background-color: #f0a000; height: 10px;"></div>	30/03/2017 ritardo	13gg 34gg
0	bozza progetto	100%	<div style="width: 100%; background-color: #f00; height: 10px;"></div>	30/03/2017 ritardo	5gg 15gg
1	Approvazione bozza progetto	100%	<div style="width: 100%; background-color: #90ee90; height: 10px;"></div>	Riapri	

ANALISI SCOSTAMENTI

HOME / ANALISI SCOSTAMENTI

Progetto Primo elemento Secondo elemento Confronta

4944ST - 1I - BMW G05_UPPER BATTERY HOUSING LEFT - 1016.ST.28

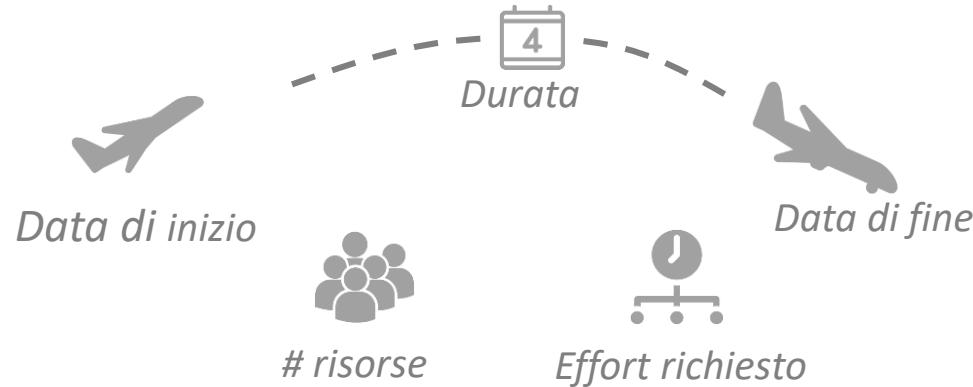
30/03/2017 16:51 13/04/2017 09:35

← Indietro Avanti →



GECO È: PIANIFICAZIONE MULTI-COMMESSA

Alcune peculiarità



Le **4 tecniche di pianificazione** consentono di rispondere a domande come:

- Quando dovrebbe iniziare o sarebbe dovuta iniziare la commessa? (*effort driven su data inizio*)
- Quando si può pensare di terminare la commessa? (*effort driven su data fine*)
- Quante ore servono per svolgere l'attività? (*fixed duration*)
- Ci sono abbastanza risorse per i tempi previsti? (*allocazione dinamica*)



Pianificazione grafica

Informazioni puntuali su ogni risorsa



Attività associate alla risorsa Tondi Alessandro	
Progetto: 4944ST - 4944ST - 11 - BMW G05_UPPER BATTERY HOUSING LEFT - 1016.ST.28	✉
Data inizio: 13/03/2017	Data fine: 11/05/2017
Attività: bozza progetto	Ore allocate: 4
Data inizio: 16/03/2017	Data fine: 22/03/2017
Progetto: 49XXST - ST 11 DE - xyz -1016.ST.XX	✉
Data inizio: 20/02/2017	Data fine: 02/06/2017
Attività: Progettazione	Ore allocate: 2
Data inizio: 13/03/2017	Data fine: 16/03/2017

- Risorsa allocata sull'attività/progetto corrente
- Risorsa allocata su altre attività nel progetto
- Risorsa sovrallocata su questo e su altri progetti
- Risorsa allocata sul progetto corrente ma su più attività
- Risorsa allocata su altri progetti
- Risorsa sovrallocata nel progetto corrente

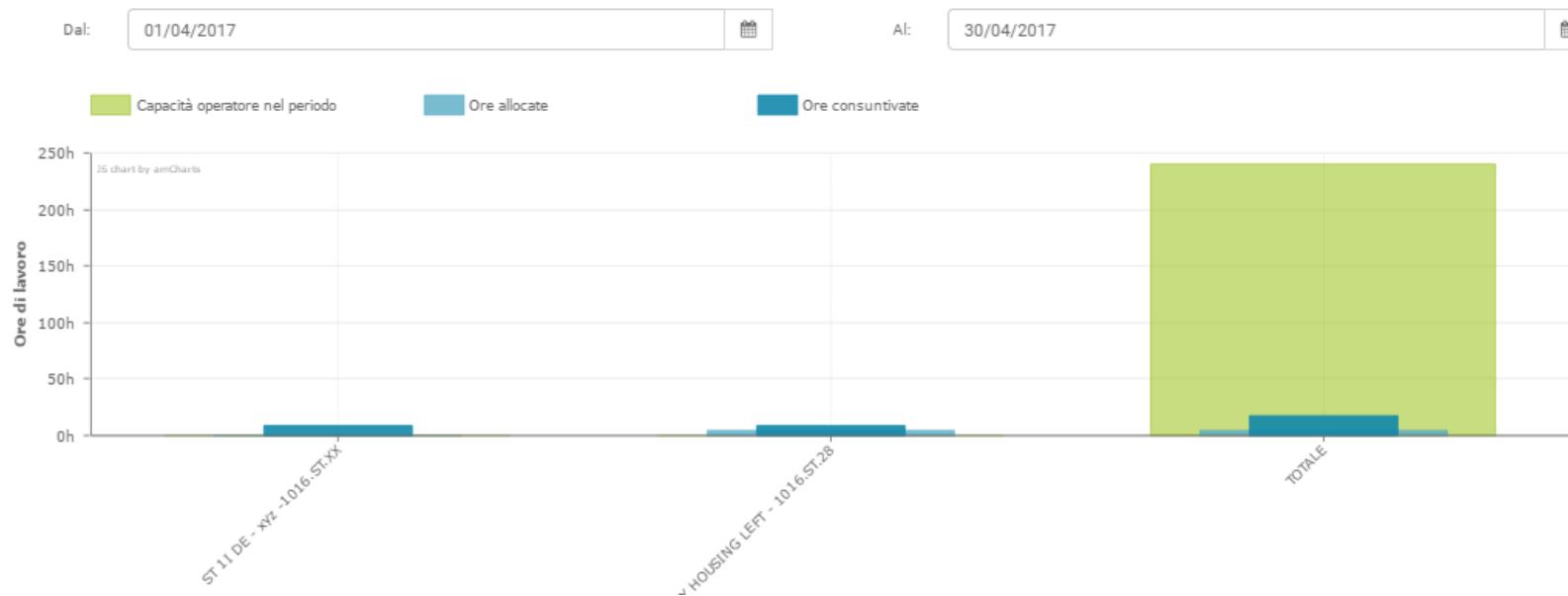


GECO È: CONTABILITÀ DI COMMESSA

Alcune peculiarità

Id	Descrizione	COSTO DELLE RISORSE		ALTRI COSTI		COSTI TOTALI		
		preventativi	consuntivati	preventativi	spesati	preventativi	reali	Dettaglio
10	Progettazione			720,00 €	1.965,00 €	0,00 €	0,00 €	720,00 € 1.965,00 € >
0	bozza progetto	300,00 €	1.455,00 €	0,00 €	0,00 €	300,00 €	1.455,00 €	>

Operatore Alessandro Tondi



- Assegnamento del costo di ogni singola risorsa (Operatore – Asset)
- Proposta dei costi a budget e a consuntivo:
 - Calcolo automatico dei costi delle risorse pianificate
 - Allocazione dei costi indiretti
- Consuntivazione diretta delle risorse



GECO È VANTAGGIOSO

Perché permette di riappropriarsi del patrimonio intangibile dell'azienda



CONTROLLO

- Disponibilità delle informazioni al momento giusto
- Monitoraggio della commessa in tempo reale e a consuntivo

ERRORI ↓ 5-10%*



EFFICIENZA

- Utilizzo delle risorse che servono, quando servono
- Riduzione degli sprechi

COSTI ↓ 5-10%*



EFFICACIA

- Processi chiari e formalizzati
- Utilizzo di metodi consolidati e oggettivi
- Supporto alle decisioni

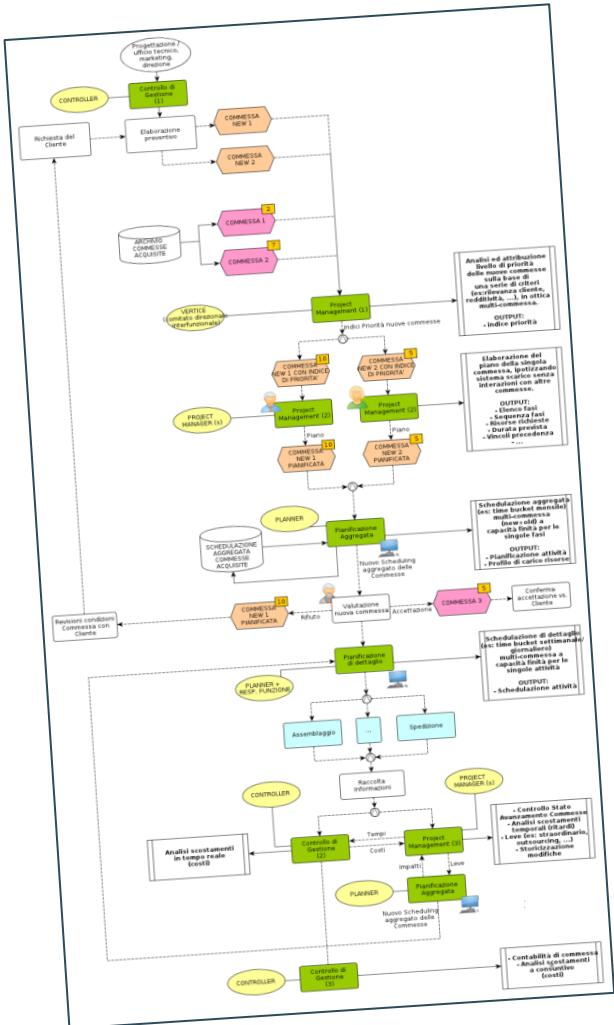
RITARDI ↓ 10-20%*

**Entità dei benefici ricavata dai casi di studio svolti da IQ Consulting*



GECO È UN SUPPORTO ORGANIZZATIVO

Non è solo un sistema informativo



ATTIVITÀ

- Quali?
 - Quando?

RUOLI

- Chi fa cosa?
 - Quando?

METODI

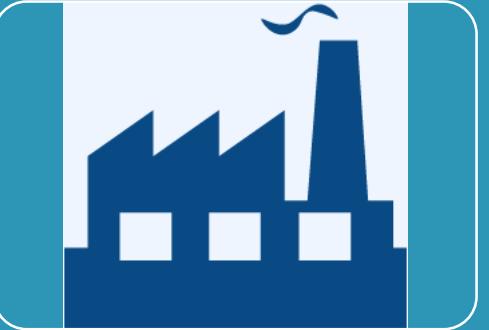
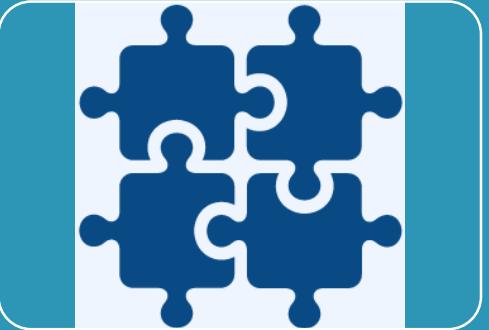
- Specifici per la gestione delle commesse singole

Attraverso numerosi casi di studio reali, i processi critici sono stati mappati e formalizzati per delineare la sequenza “**ideale**” di attività da eseguire



GECO SI CONTRADDISTINGUE

Perché è



SNELLO

copre esclusivamente **le aree critiche** della gestione delle commesse, lasciando agli applicativi già presenti in azienda il compito di gestire gli altri processi

INTEGRABILE

è stato progettato per **agevolare il dialogo** con altri applicativi in azienda

CONCRETO

è stato sviluppato a partire dai **fabbisogni reali** delle aziende manifatturiere

WEB-BASED

Può essere installato *on-premise* o *cloud*. E' accessibile sempre, da chi vuoi, quando vuoi, anche da collaboratori esterni



Grazie!
Richiedi più informazioni su
www.geco.tech

Pietro PEZZOLLA

pietro.pezzolla@iqconsulting.it
380 506 91 70

Massimo ZANARDINI

massimo.zanardini@unibs.it
340 371 78 45

IQ
Consulting

GECOTM
PERCHÉ LE TUE **COMMESSE**
NON SIANO PIÙ **SCOMMESSE**



TRIM & MACHINING TECHNOLOGY



#innovation

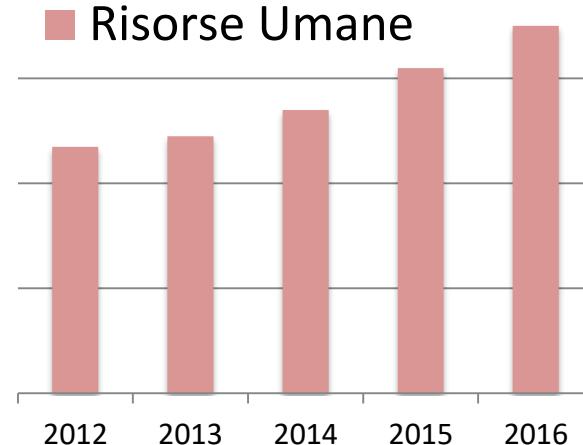
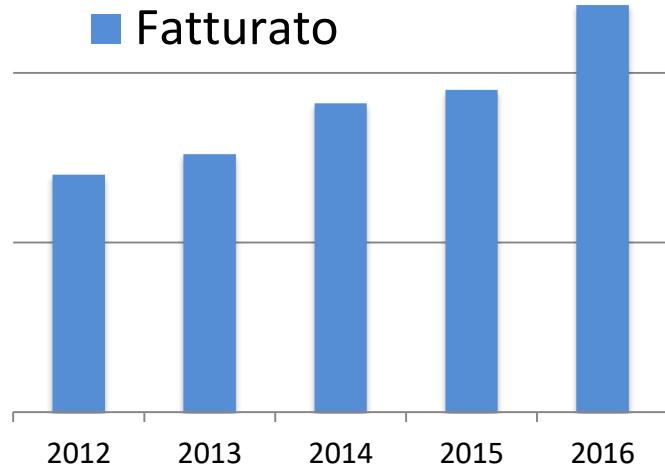
GECO per la produzione di pezzi unici



www.meccanicapierre.it

Project Management 4.0 - La cultura del progetto nell'era digitale

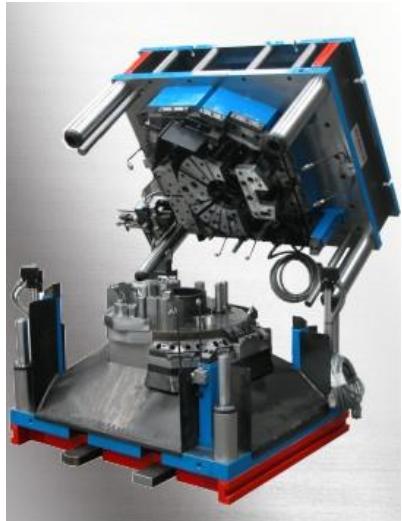
26/06/2017



Specializzati nei sistemi per la traciatura e lavorazione meccanica di pressocolati e colati

- 70 dipendenti-collaboratori
- 11.000 m² di cui 5.500 m² coperti
- 200 Stampi Trancia anno
- 60 Macchine anno (Presse Trancia, Macchine dedicate di traciatura e di lavorazione)

PRODOTTI



CLIENTI GLOBALI E SFIDANTI

MECCANICA PI.ERRE
TRIM & MACHINING TECHNOLOGY

Robopres
MECHANICAL PRESSES
TRIMMING PRESSES



DAIMLER

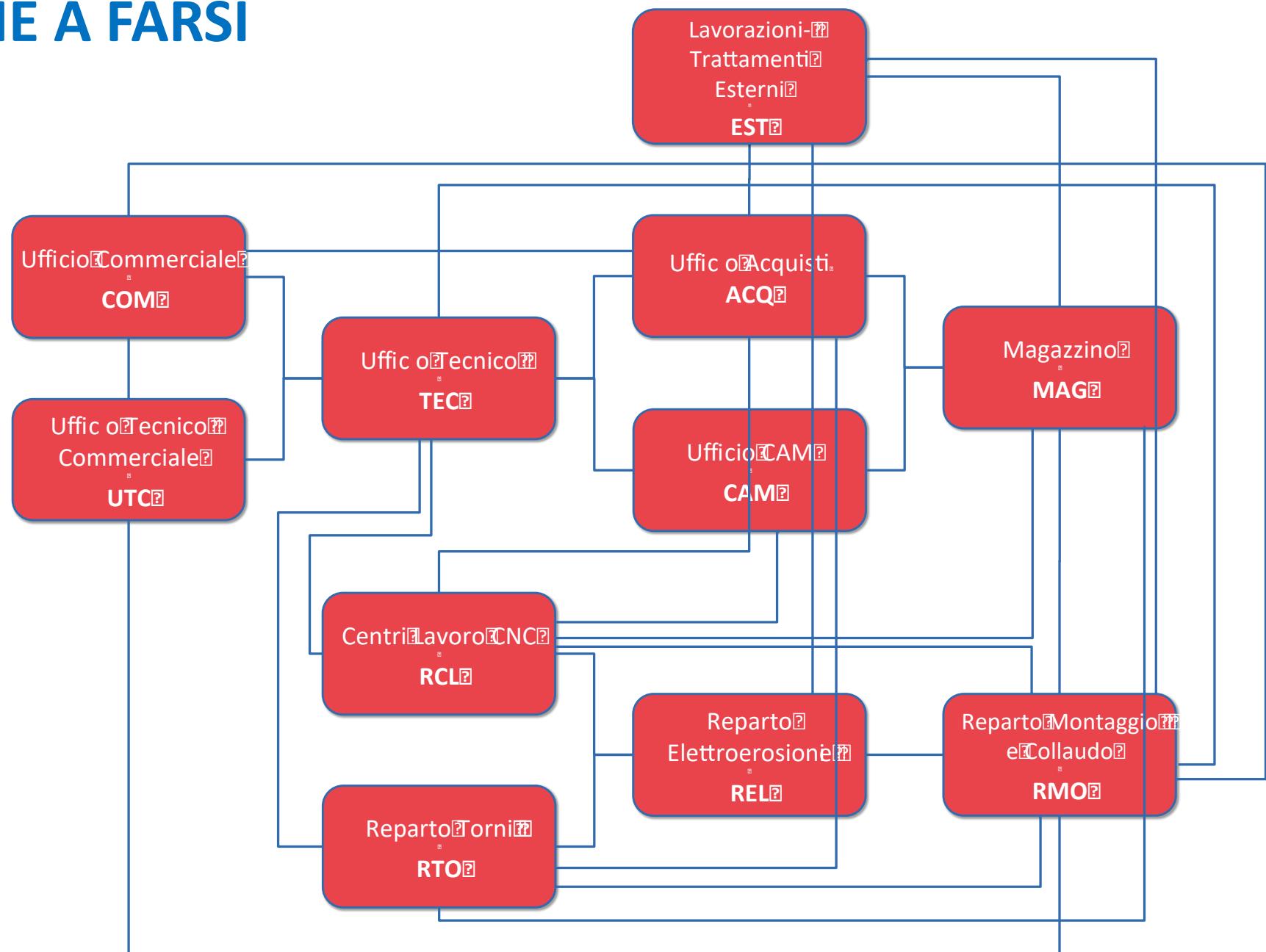


Brabant Alucast The Brabant Alucast logo, featuring the word 'Brabant Alucast' in blue and a blue 'B'.



PROCESSO PRODUTTIVO, PIÙ FACILE A DIRSI...





STRUMENTI INADEGUATI

PLANNING GENERALE									
STAMPI									
MACHINES									
ROBOPRES									
SALDATURE									



PROGRAMMA GENERALE COMMESSE									
RICAMBI									
GIDNO 2017									
COMMESSE IN ESERCIZIO									
PROGRAMMA MENSILE									

NUOVE COMMESSE ACQUISTATE									
INTERVENTI TECNICI									
MODIFICHE									
NUOVE COMMESSE ACQUISTATE									
INTERVENTI TECNICI									
MODIFICHE									

Project Management 4.0 - La cultura del progetto nell'era digitale

26/06/2017

PROGRAMMA DI PROGETTAZIONE DELLE COMMESSE PER I TECNICI									
SETTIMANA									
24/06 (dal 12/06 al 16/06)									
REPARTO									
RIM SALDATURA									
SETTIMANA									
24/06									
OPERATORI									
EBEN									
N. COMMESSA									
MAT. DISSEG. PREP. SALD. TECNICO									
1 4971 ST									
2 mag									
3 5013 ST									
4 5014 ST									
5 3604 MOD1									
TOTALE									

PROGRAMMA UFF. TECNICO

PROGRAMMA SETTIMANALE									
REPARTO									
TORNIO									
SETTIMANA									
24/06									
OPERATORI									
MORELLI DARIO									
N. COMMESSA									
MAT. DISSEG. PREP. SALD. TECNICO									
1 4971 ST									
2 5013 ST									
3 5014 ST									
4 5014 MOD1									
5 3604 MOD1									
TOTALE									

PROGRAMMA TORNIO E SALDATURA

PROGRAMMA SETTIMANALE									
REPARTO									
TORNIO									
SETTIMANA									
24/06									
OPERATORI									
LEONARDO MARCHETTI									
N. COMMESSA									
MAT. TAGLIO, ORIZZONT. TORNIO									
1 4971 ST									
2 5013 ST									
3 5014 ST									
4 5014 MOD1									
5 3604 MOD1									
TOTALE									

altri..



LE CRITICITÀ PRINCIPALI

INFORMAZIONI FRAMMENTATE,
DUPLICATE, AGGIORNATE A
LIVELLO PERSONALE

PIANIFICAZIONE MULTI-
COMMessa CARENTE

CONFRONTO TRA PREVENTIVO E
CONSUNTIVO LIMITATO

PROJECT MANAGEMENT

PIANIFICAZIONE

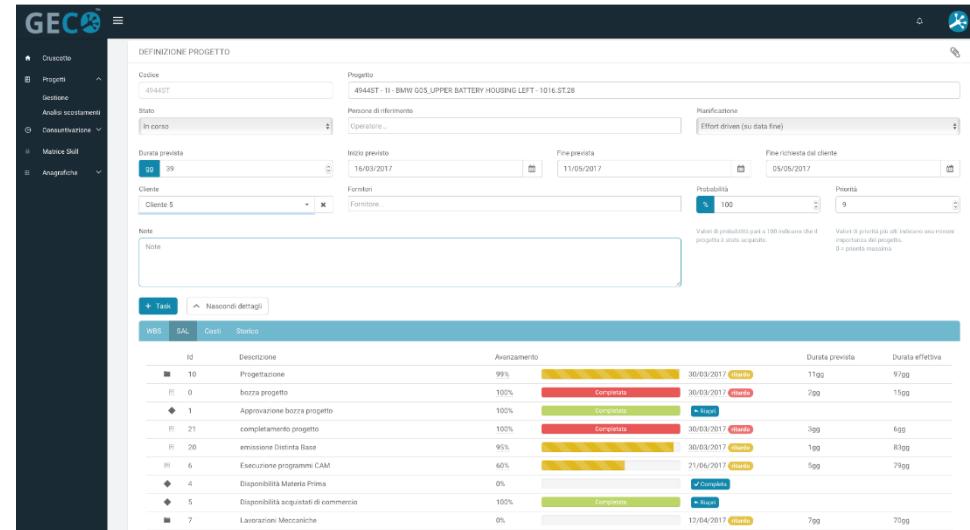
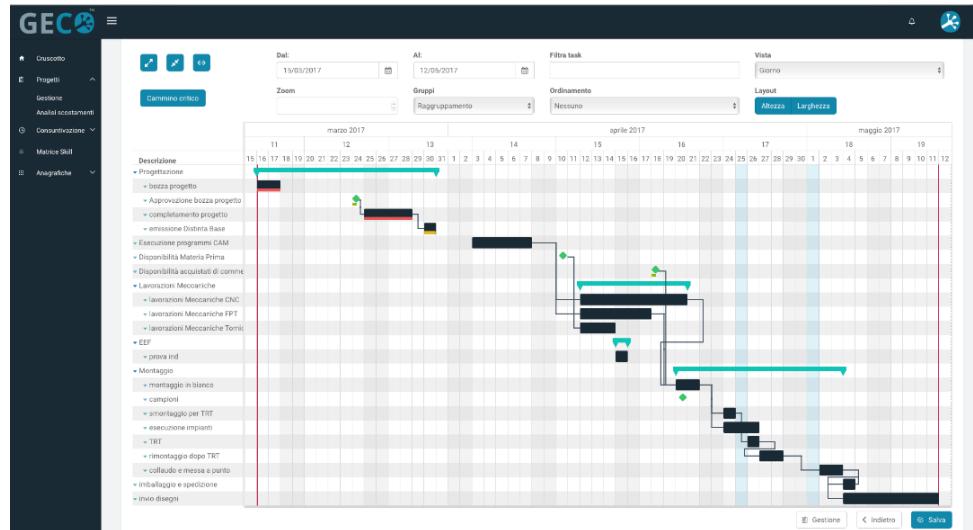
CONTABILITÀ DI COMMessa

- **Inefficienza**
- **Riduzione dei margini**
- **Riduzione del benessere organizzativo**



INFORMAZIONI FRAMMENTATE, DUPLICATE e AGGIORNATE A LIVELLO PERSONALE

- Difficoltà ad accedere a informazioni aggiornate e accurate
- Difficoltà nella valutazione di un *lead time* di commessa attendibile
- Difficoltà a conoscere lo stato di avanzamento di attività e commesse



GESTIONE UNICA DELLE INFORMAZIONI

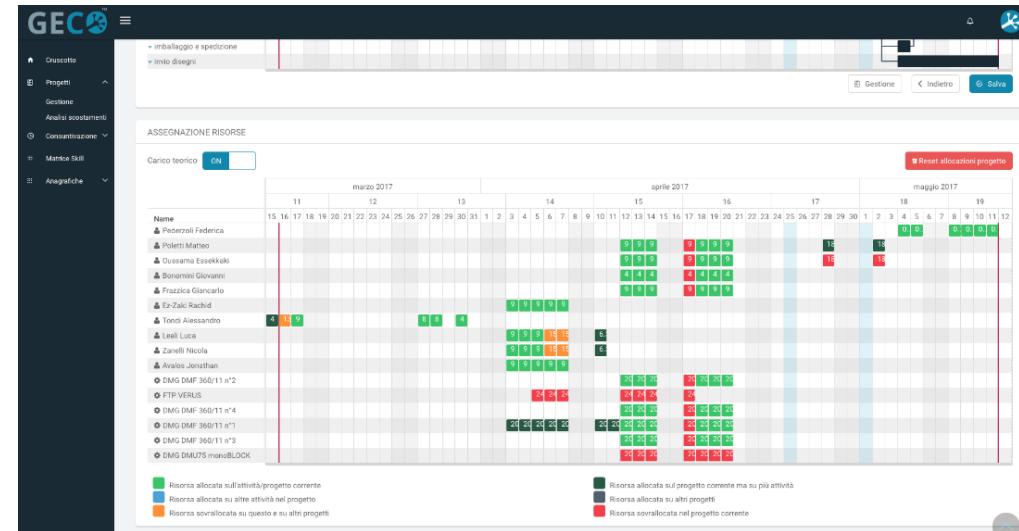
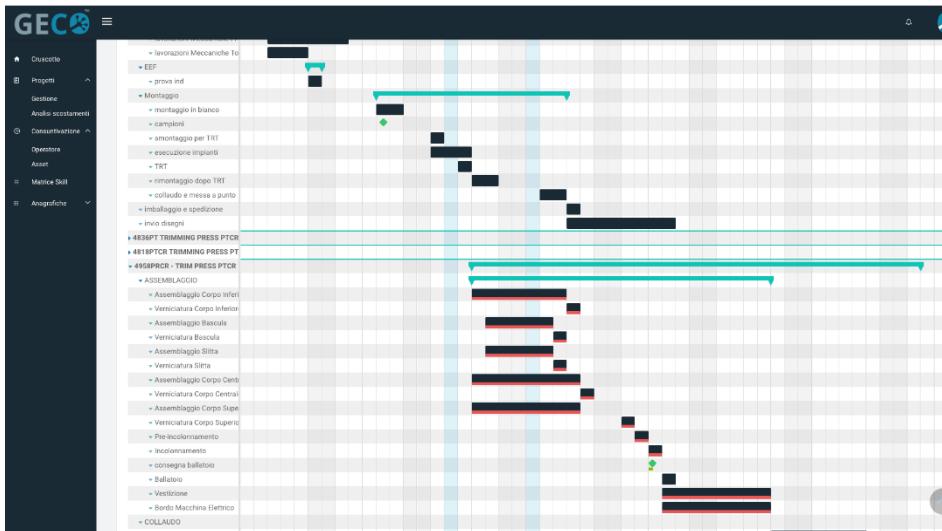
- + Disponibilità di informazioni aggiornate e accurate come reale supporto decisionale
- + Maggiore predittività sulla reale data di consegna commessa
- + Percentuale di completamento delle attività e commesse facilmente consultabile

PIANIFICAZIONE MULTICOMMESSA



PIANIFICAZIONE MULTI-COMMESSA CARENTE

- Difficoltà nella pianificazione puntuale delle risorse in ottica multi-commessa
- Mancanza di supporto nella rielaborazione dei vari scenari
- Visibilità carente sulla disponibilità delle risorse nel medio periodo



PIANIFICAZIONE INTEGRATA

- + Immediatezza delle informazioni relative all'*effort* e alla capacità residua delle risorse
- + Supporto effettivo alla valutazione degli effetti conseguenti ad attività di ripianificazione
- + Supporto decisionale per risolvere sovrallocazione delle risorse nel medio periodo



CONFRONTO TRA PREVENTIVO E CONSUNTIVO LIMITATO

- Margine di commessa potenzialmente compromesso
- Mancanza di un'analisi critica delle cause degli scostamenti tra consuntivo e preventivo
- Livello di dettaglio generale per le voci di preventivo e consuntivo



CONTABILITÀ AGGIORNATA

- + Calcolo degli scostamenti tempi e costi contestuale allo stato avanzamento dei lavori
- + Consapevolezza delle leve su cui agire per minimizzare gli scostamenti tra consuntivo e preventivo
- + Preventivo e consuntivi basati sulla stessa struttura di dettaglio



- **Efficienza**
- **Rispetto dei margini attesi**
- **Miglioramento del benessere organizzativo**





TRIM & MACHINING TECHNOLOGY



#innovation

GRAZIE
Federica Pederzoli
f.pederzoli@meccanicapierre.it

www.meccanicapierre.it

Project Management 4.0 - La cultura del progetto nell'era digitale

26/06/2017