

Note al Cap. 2 - LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI UN’AZIENDA DI COSTRUZIONE NAVALE

Slide 1.

Lo scopo di questo capitolo è quello di acquisire sintetiche informazioni sullo sviluppo della teoria e della ricerca sulla organizzazione di fabbrica e sui processi aziendali e di descrivere, quale esempio, la tipica organizzazione di un’azienda cantieristica, peraltro consueta anche in altri settori caratterizzati dalla *produzione* e dalla *gestione per commessa*¹, a differenza di quei settori che operano con *produzioni di serie*².

La teoria dell’organizzazione, per la vastità dei fenomeni sociali che la riguardano, si è sviluppata nel tempo con l’apporto di molteplici discipline, dall’economia all’ingegneria, dalla sociologia alla psicologia, all’antropologia.

Il **par. 2.1** descrive sinteticamente lo sviluppo storico delle teorie dell’organizzazione, con particolare riferimento all’organizzazione delle aziende industriali.

Il **par. 2.2** illustra quelle che sono le strutture organizzative tradizionali tipiche, comunemente diffuse nelle aziende.

Il **par. 2.3** illustra un esempio di assegnazione delle responsabilità e degli obiettivi nell’organizzazione a matrice, tipica della gestione per commessa (project management).

Gli assetti organizzativi di un’azienda in generale vanno considerati in maniera dinamica per rispondere al *modello di business* che l’azienda si è data e al *piano industriale* che attua le linee strategiche definite appunto dal modello di business e, cosa non trascurabile, alle risorse umane a disposizione.

Il modello di business ed il piano industriale (*business plan*), dovendo rispondere alle continue sollecitazioni del mercato, vanno continuamente verificati, rielaborati e aggiornati; conseguentemente anche gli assetti organizzativi possono essere modificati quale strumento di attuazione appunto degli obiettivi operativi aggiornati.

Il **par. 2.4** chiarisce cosa si intende per *modello di business*, *piano industriale* e *budget*.

Infine, al **par. 2.5** (presentazione separata dai primi 4 paragrafi), quale esemplificazione si riportano in sintesi i contenuti di un recente piano industriale di Fincantieri, peraltro consultabile nel sito web dell’azienda (www.fincantieri.com > investor-relations > presentazioni): essendo quotata in borsa, l’azienda è tenuta a redigere un rapporto trimestrale sull’andamento del piano industriale, da illustrare e discutere con gli analisti di borsa appunto.

2.1 – Teorie organizzative e processi aziendali.

I contenuti di molte delle slide seguenti, dalla 2 alla 26, sono sinteticamente ripresi dal libro: «*Compendio di Organizzazione aziendale*» edito dal Gruppo editoriale Simone, libro che consiglio di leggere per uno studio più approfondito dell’argomento.

¹ Per commessa o progetto si intende un **lavoro commissionato da un Cliente**, nel nostro caso da un Armatore, che deve essere svolto nel **rispetto di determinati requisiti contrattuali** (ad es. caratteristiche prestazionali, tipologia del carico, tempi di consegna, prezzo e qualità del lavoro).

² La produzione in serie, ripetitiva o di massa, è la realizzazione di grandi quantità di prodotti standardizzati, spesso compiuta con catene di montaggio o linee a trasferimento. Nel campo navale essa può essere assimilata alla costruzione di una serie discreta (alcune decine all’anno) di un determinato tipo di mezzo navale, ad esempio una petroliera o una bulk-carrier, aventi uguali caratteristiche, per cui si parla più propriamente di “*produzione a scaffale*”, tipica dei grandi cantieri del Far East (Samsung, Hyundai, CSSC, etc.)

Per tale ragione, non essendone autorizzata la riproduzione, invito a considerare questi contenuti del tutto discrezionali e personali, quindi non trasferibili ad altri o riproducibili se non ai fini della propria preparazione per l'esame.

Slide 2-3.

Si definisce schematicamente in queste due slide cosa si intende per organizzazione aziendale, quale sia la sua funzione, quali debbano essere i suoi contenuti per assicurare all'azienda la richiesta efficienza e efficacia nel raggiungimento degli obiettivi definiti e pianificati.

Slide 4.

Questa slide elenca le varie teorie organizzative che via via si sono sviluppate nel tempo dall'inizio dell'industrializzazione in poi.

Slide 5-7.

Le slide illustrano quella che viene denominata come **teoria classica dell'organizzazione**, che fa capo all'organizzazione scientifica del lavoro, delineata all'inizio del secolo scorso da F.W. Taylor. Il sistema aziendale viene visto come ambiente rivolto al suo interno, in rapporto con il mercato in termini di semplice scambio economico. Le **slide 6 e 7** riportano anche i contributi di Fayol, con riferimento alla natura delle attività gestionali e manageriali e di Weber, con riferimento specifico all'organizzazione burocratica degli enti pubblici.

Slide 8-9.

La **teoria neoclassica**, sviluppatasi tra le due guerre mondiali e successivamente, è frutto di un approccio sociologico che cerca di rispondere da un lato all'accresciuta complessità delle aziende, dall'altro all'opportunità/necessità di sviluppare le relazioni umane dentro la fabbrica, con lo scopo di valorizzare e motivare la manodopera, superando da questo punto di vista i limiti motivazionali del taylorismo e delle sue applicazioni pratiche.

Slide 10.

I principi base della **teoria moderna**, sviluppatasi nel secondo dopoguerra, vengono sintetizzati nella **slide 10**, nella quale si fa anche cenno alla piramide dei bisogni di Maslow e al valore potenziale della soggettività lavorativa.

Slide 11-12.

L'affermazione della **teoria dei sistemi** come strumento di realizzazione degli obiettivi aziendali è citata nella **slide 11**.

La slide **12** si riferisce all'approccio sistemico³ citando la **teoria generale dei sistemi di Bertalanffy** e le successive specifiche elaborazioni, in particolare il concetto di **Learning organization**, ovvero di un processo dinamico e continuo di apprendimento e di crescita delle competenze e delle conoscenze delle risorse aziendali tese al miglioramento.

³ “Pensare sistemico” significa, a differenza dell'approccio meccanicistico, proprio delle teorie classiche, che vede ciascun sistema *scientificamente* definito e autonomo dagli altri sottosistemi, leggere gli elementi di ciascun sottosistema allargando il campo di osservazione, in modo tale da vedere cosa significhino quegli stessi elementi all'interno del sistema al quale essi appartengono, cosa un loro cambiamento potrebbe produrre sul sistema e, viceversa, come un cambiamento sistemico potrebbe, a propria volta, modificarli.

Slide 13.

La scuola di pensiero detta delle **teorie contingenti** si qualifica per la contestazione che esista un unico modello organizzativo di riferimento ed individua i fattori che influenzano il disegno organizzativo più idoneo allo scopo, fattori per l'appunto contingenti.

Slide 14-17.

Le **teorie postmoderne** concepiscono l'azienda in termini complessivi e come un sistema che analizza le variabili strategiche e progetta approfonditamente gli assetti organizzativo-gestionali e gli attori organizzativi interni in relazione con l'ambiente esterno. Viene citato lo studioso canadese H. Mintzberg che ha definito le fasi che sono richieste dal processo di modellazione organizzativa.

Slide 18-19

Lo schema logico dei fattori in gioco e da considerare nella definizione della struttura organizzativa più idonea viene rappresentato nella **slide 19** con lo *schema delle 7 S*, messo a punto da *McKinsey*⁴ negli anni '70.

Slide 20-21.

Nella riflessione sulle strutture organizzative assume sempre più importanza il rapporto tra le strategie dell'azienda, la struttura organizzativa e il ruolo delle risorse umane, quest'ultime considerate sempre più il fattore essenziale del successo, **slide 20**.

Le relazioni esterne verso l'ambiente socioeconomico condizionano la formulazione e la realizzazione della strategia e quindi diventano un elemento imprescindibile delle valutazioni e delle scelte, soprattutto in un ambiente operativo sfidante.

Parte importante delle relazioni ambientali è la scelta del posizionamento nel mercato e i rapporti con le altre aziende e all'interno della cosiddetta “filiera industriale” di appartenenza. Lo schema logico è rappresentato nella **slide 21**.

Slide 22.

La slide riassume gli obiettivi dell'evoluzione del pensiero organizzativo, intesa come superamento dei limiti del taylorismo.

Slide 23-24.

All'interno della fabbrica si punta sempre più alla valorizzazione delle risorse umane, abbandonando molti degli assunti della fabbrica “taylorizzata”.

Si punta alla partecipazione e alla motivazione dei lavoratori facendoli diventare attori dell'organizzazione del ciclo produttivo, si spinge verso il lavoro di gruppo, il lavoro ad isole, creando un ambiente integrato, collaborativo, meno gerarchizzato: è la cosiddetta *fabbrica integrata*.

Questa spinta nasce dapprima negli anni '70 con le esperienze giapponesi, per poi estendersi anche nel mondo occidentale, nello specifico anche nella cantieristica, **slide 23**.

L'azione del gruppo di lavoro è la lotta agli sprechi e la semplificazione del processo attraverso un'azione dal basso, con il coinvolgimento e la valorizzazione delle professionalità e dell'iniziativa dei lavoratori, di *miglioramento continuo* orientato sulle esigenze del cliente a valle (interno al processo aziendale o esterno verso il mercato): nasce il concetto di *lean production* o produzione snella.

⁴ **McKinsey** è una società internazionale di consulenza manageriale tra le più note.

Slide 25-26.

Un ulteriore passo dell'evoluzione organizzativa della fabbrica integrata è il passaggio verso la *fabbrica modulare e flessibile*, descritta in queste slide: viene messa in discussione la struttura stessa del processo produttivo: si concentrano le risorse (umane, economiche e di innovazione e cambiamento) sul proprio know-how e sui relativi processi propri (*core process*) e si esternalizza tutto ciò che non ne fa parte, che può essere più vantaggiosamente acquistato sul mercato, curando le relazioni con la *filiere di fornitura*, per assicurare appunto modularità, flessibilità e tempestività.

Con questo modello organizzativo la grande impresa snellisce i suoi processi produttivi (deverticalizzazione) e quindi la propria struttura gerarchica ed organizzativa puntando a organizzazioni sempre più snelle.

Ne consegue una semplificazione operativa, gestionale e di controllo, con il decentramento delle attività a scarso valore aggiunto e non strategiche (perché reperibili e fungibili nel tessuto industriale esterno), mantenendo all'interno il governo strategico del processo. Il decentramento favorisce un'organizzazione snella, chiamata appunto *lean organization*.

L'organizzazione snella si regge sui team di processo superando l'organizzazione di tipo funzionale e gerarchico; il team si caratterizza per l'autosufficienza operativa e per la responsabilità del risultato. Il personale del team si caratterizza per essere competente, autonomo e motivato oltre che responsabilizzato.

Questo nuovo assetto strategico della grande fabbrica trova riscontro e sviluppo poi in un tessuto industriale che si organizza in *reti di imprese e/o in distretti industriali*, le cui caratteristiche sono sintetizzate nella **slide 26**.

I distretti industriali e le reti d'impresa⁵ non vanno identificati con la filiera di fornitura di una grande impresa; la filiera può essere una parte della loro attività.

Va notato a questo proposito che questi due tipi di assetti industriali consentono soprattutto alla piccola impresa, nel momento in cui prevale una finalizzata strategia collaborativa e non esclusivamente concorrenziale, di rendere sinergiche le proprie eccellenze superando i limiti economici, finanziari, organizzativi e tecnologici dovuti alla loro ridotta dimensione.

Slide 27-28.

La **slide 27** esemplifica l'applicazione schematica alla navalmeccanica del modello di fabbrica modulare e flessibile e quindi di impresa a rete nel rapporto con la propria filiera produttiva.

La **slide 28** accenna ai possibili risvolti negativi del modello in termini di precarietà e di qualità della prestazione se viene trascurato un criterio di collaborazione strategica e di partnership.

Slide 29.

Si fa cenno al ruolo dello sviluppo tecnologico orientato ad assicurare efficienza e flessibilità.

Nel contempo si accenna al contributo alla flessibilità dato dall'approccio *Just in Time* e delle relative metodiche.

Slide 30.

Un'altra caratteristica peculiare dell'azienda che opera in un mercato competitivo e che ne condiziona la prestazione è la *velocità di innovazione* che contribuisce indirettamente

⁵ I distretti industriali si differenziano dalle reti di impresa per la loro territorialità.

anche alla caratteristica di flessibilità: la slide ne chiarisce i contenuti soprattutto in rapporto al mercato.

Slide 31-33.

Concentrarsi sul proprio know-how e quindi sui relativi processi comporta una continua analisi e revisione organizzativa avendo a riferimento il valore economico dei processi coinvolti. Lo strumento logico di analisi viene chiamato **catena del valore**, ideata da Porter⁶.

I processi vengono suddivisi in *primari e di supporto*, come vedremo meglio nel cap. 3, intesi come:

- *processi primari*: producono un risultato diretto valorizzato con il Cliente, di norma esterno.
- *processi di supporto*: forniscono attività di servizio essenziali non valorizzati con il Cliente, di norma interno.

La **slide 32** elenca gli elementi dinamici chiave che stanno alla base della reingegnerizzazione dei processi aziendali.

Un esempio specifico di catena del valore per la cantieristica navale è rappresentato nella **slide 33**.

L'attività principale o primaria dell'azienda, fermo restando l'attività che si occupa delle strategie aziendali e della pianificazione generale economico-finanziaria, è lo “*Sviluppo Prodotto e Configurazione*”⁷, riferito al *ciclo di vita del prodotto*, come vedremo più in dettaglio nei capitoli successivi. Si tratta delle fasi principali di produzione, dall'azione commerciale nel mercato per l'acquisizione dei contratti di fornitura, all'approvvigionamento dei materiali e dei servizi per consentire le varie lavorazioni (*Manufacturing o Repair*), alla fase di collaudo (*commissioning*), quest'ultima particolarmente importante nella costruzione e riparazione di una nave, vista la numerosità e la complessità degli apparati e dei sistemi della stessa, fase che si conclude con la consegna contrattuale all'Armatore, infine la fase di garanzia e di assistenza postvendita⁸.

Le altre attività aziendali riguardano, a sostegno del processo primario di produzione, i cosiddetti *processi di supporto*, che possono avere carattere generale, quali le attività amministrative e finanziarie (Business Administration, Financial management), la gestione delle Risorse Umane, della sicurezza e dell'Ambiente, l'Information Technology.

Slide 34-35.

Le slide specificano alcune degli strumenti che si utilizzano per promuovere e gestire il cambiamento organizzativo e l'efficientamento dei processi aziendali propri del Business Process Reengineering & Management.

⁶ Michael Porter, economista e professore alla Harvard Business School, elaborò questo modello pubblicato nel libro “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”

⁷ Vedremo in seguito che *per configurazione di un prodotto* s'intende un «processo» basato sul «censimento e archiviazione» controllata di dati e informazioni sul tipo, caratteristiche costruttive e tecnologiche, funzione, ecc., degli oggetti che fanno parte dei sistemi complessi di cui è costituita la nave.

⁸ Per *postvendita* si intende l'attività che assicura l'operatività della nave mediante manutenzioni programmate e di gestione logistica (basi logistiche per pronto intervento in caso di avaria, magazzino ricambi, sostituzioni, revisioni, manualistica, formazione equipaggi, etc.). Qualora la S.A. deleghi al Cantiere costruttore o a Enti di Service (che gestiscono questa attività anche per più S.A.) un'attività che normalmente svolge con proprie strutture organizzate, dà corso di norma a contratti a valenza pluriennale, a prescindere dal dovuto periodo di garanzia.

2.2 – Strutture organizzative tradizionali

Slide 36-38.

Queste slide illustrano, esemplificando, la classificazione più in generale delle strutture organizzative tradizionalmente utilizzate nelle aziende.

La *struttura funzionale* è tipica di un'azienda non molto grande (in genere le PMI, Piccole e Medie Industrie), molto spesso governata direttamente dal titolare che gestisce direttamente o assegna a collaboratori diretti la gestione dei processi primari, la produzione, gli acquisti, la progettazione e la commercializzazione (Organizzazione lineare); se si avvale anche di assistenza per alcune funzioni di coordinamento e di supporto, quali IT, ricerca, etc. si parla di "*line e staff*", come esemplificato nella **slide 37**.

La struttura gerarchico-funzionale è il tipico esempio di struttura funzionale delle aziende medio-grandi laddove si assegna grande responsabilità e autonomia ad attività primarie complesse quali la progettazione, gli acquisti, la produzione: nella gestione di commesse complesse e di grande valore, come le navi, questa organizzazione mostra limiti marcati in termini appunto di coordinamento e ottimizzazione delle priorità tra le funzioni stesse.

Questo tipo di organizzazione è funzionale alla gestione per obiettivi, lo è molto di meno per la "*gestione per processi e per politiche*", le quali si basano sull'integrazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali.

Questi limiti vengono attenuati con funzioni aziendali di supporto in staff o, più efficacemente, nel caso della produzione per commessa, con l'introduzione di una organizzazione "matriciale" con responsabilità di *project/product management*, come vedremo più avanti.

Diversamente dalla struttura gerarchico-funzionale, soprattutto quando a prevalere è il mercato e la commercializzazione, viene adottato un'organizzazione per Prodotti, per Progetti o per area geografica (tipica delle attività commerciali), come esemplificato alla **slide 38**. Ciascun responsabile di area/prodotto è organizzato indipendentemente per le funzioni vendita, acquisti, produzione e risorse umane. La Direzione generale detiene invece le responsabilità amministrative, risorse umane, etc., oltre che l'indirizzo strategico e il coordinamento aziendale generale.

Slide 39-41.

Alla classificazione generale segue in via pratica l'adozione da parte delle aziende di modelli organizzativi che tengono conto della dimensione aziendale, del valore dei prodotti offerti, della dimensione del mercato (domestico o internazionale). Si parla allora di *struttura divisionale* e di *struttura a matrice*, definite nella **slide 39**.

La **slide 40** riporta lo schema di una *struttura multi divisionale*: un esempio pratico è illustrato nella **slide 41**: la *struttura multi divisionale* è quella adottata da *Fincantieri* la quale opera in segmenti di mercato, quello mercantile e quello militare, che per tipologie di prodotto, per logiche e dimensioni di mercato e di Clienti, richiedono approcci differenti, dedicati e specifici. La rappresentazione si riferisce all'organizzazione che *Fincantieri* aveva in un recente passato, prima dell'acquisizione di una società cantieristica negli USA e della società norvegese *Vard*, con riferimento esclusivamente agli insediamenti sul territorio nazionale.

Come vedete alla Società (Corporate) facevano capo direttamente 3 Unità di business con sede in Italia, quella che si occupa tuttora della produzione di *navi mercantili* (passeggeri e traghetti), quella che si occupa di *navi militari e componenti*, quella per la *produzione di*

yacht, ciascuna con una propria organizzazione autonoma e alla quale fanno capo i *Cantieri di costruzione* dedicati alla produzione tipica. Alla Società facevano poi capo alcune società che tuttora si occupano di attività specifiche, quali ad esempio il *Cetena* (ricerca, formazione e test), *Orizzonte sistemi navali* (programma comune Italia/Francia per la costruzione delle fregate Orizzonte e Fremm), *Seastema* (automazione navale), etc.

Slide 42-43.

Qui entriamo nel merito di un'*Organizzazione per Progetto/Commessa*, organizzazione di tipo matriciale, tipica appunto della gestione per commessa⁹, nella quale grande importanza viene assegnata al *Project management* e, nello specifico, al Capo Progetto o *Project Manager*, la cui responsabilità è quella di assicurare, rispondendo al Responsabile dell'Unità di Business, il risultato economico e contrattuale della singola commessa, interfacciandosi da un lato con il Cliente e dall'altro con le *funzioni primarie aziendali*, ovvero la *Progettazione, Gli Acquisti e la Produzione*.

In Fincantieri il Project Manager ha un livello di responsabilità analogo a quelle dei responsabili delle tre funzioni primarie; è quindi molto autorevole, ed è organizzato con un proprio *Staff*, come illustrato nella **slide 42**, con:

- un *Responsabile tecnico (Lead Project Engineer)* il quale si interfaccia con la funzione Progettazione e con il Cliente,
- un *Coordinatore Acquisti* che si interfaccia con la corrispondente funzione Acquisti,
- un *Planner&Controller* che cura il coordinamento e il controllo della pianificazione e del budget economico della commessa.

Il Lead Project Engineer viene di norma assistito da un *Interiors interface engineer*¹⁰ per il coordinamento tecnico architettonico della parte Hotel delle navi passeggeri e traghetto.

Questo staff, come mostrato nello schema, si interfaccia funzionalmente e contrattualmente con il Cliente (soprattutto il Project Engineer oltre al Project manager ovviamente) e con le funzioni interne aziendali.

La **slide 43** schematizza le relazioni tra Project Team e funzioni primarie per più commesse di uno stesso Armatore nell'assetto organizzativo adottato da Fincantieri.

Slide 44.

La **slide 44**, esempio di *struttura plurifunzionale e matriciale* al contempo, è tipica di un'azienda navalmeccanica mono-cantiere.

Come potete constatare in questa slide il Presidente/Amministratore delegato (*CEO: Chief Executive Officer*) detiene la responsabilità commerciale e delle strategie di mercato (*Sales & Marketing*) e, a livello di staff, le funzioni legali/contrattuali, il Quality Control&Assurance, le relazioni pubbliche; per le funzioni di *line*, si avvale di due responsabilità: il Responsabile della produzione *COO (Chief Operating Officer)* e il Responsabile amministrativo-finanziario e delle risorse umane *CFO (Chief Financial Officer)*.

A sua volta il COO, responsabile delle *Operations*, è organizzato in maniera, come dire, mista, con una *struttura di line & staff*, gerarchico-funzionale per quanto riguarda i processi primari; la *Produzione* infatti detiene la responsabilità delle funzioni Ingegneria, Acquisti e Controllo della produzione e dei Centri di produzione (scafo, allestimento, commissioning, Impianti elettrici e sistemi di combattimento, manutenzione impianti), mentre a livello di staff il COO si avvale delle funzioni di *Sviluppo del sistema industriale*, Sicurezza impianti,

⁹ ... e per processo, come illustrato nel paragrafo precedente.

¹⁰ Normalmente la Società Armatrice si avvale di uno Studio di Architettura che definisce lo stile architettonico (*Design concept*) degli interni arredati della nave passeggeri: è necessario quindi interfacciarsi professionalmente con l'*Architetto* dell'Armatore per gestire con cura e al meglio questa attività.

Information Technology e soprattutto di una responsabilità di *Project management di commessa* con funzioni di coordinamento e di controllo dei processi di produzione commessa per commessa, simili, come vedremo tra poco, a quanto fa Fincantieri¹¹.

Al contempo il CFO è organizzato in maniera funzionale per le attività amministrativo-finanziarie e per quelle relative al Personale, alla formazione, alla sicurezza e alle relazioni industriali.

Par. 2.3 - Responsabilità ed assegnazione degli obiettivi

Slide 45-46.

In queste due slide viene illustrato uno dei metodi ritenuti più efficaci per gestire ed assegnare le responsabilità e gli obiettivi per commessa che una grande azienda come Fincantieri ha adottato dopo le prime esperienze nella costruzione di navi passeggeri.

Dopo le prime esperienze costruttive, negli anni '90, Fincantieri si rese conto che l'allora organizzazione gerarchico-funzionale non era in grado di gestire con efficacia i processi di costruzione di commesse così importanti, impegnative e dal valore economico elevato; introdusse quindi un'organizzazione di tipo matriciale con la creazione della figura del *Project Manager* (PM) e dei *Project Team* di supporto al PM stesso.

La **slide 45** descrive in modo tipico il ciclo di vita della commessa nave: in particolare evidenzia, come vedremo meglio in seguito, il momento nel quale si passa dall'acquisizione del contratto per la costruzione della nave per conto di un determinato Armatore/Cliente all'avvio delle attività di realizzazione della commessa.

Osservo che questa metodologia ha un carattere generale in quanto applicabile a qualsiasi realizzazione di un progetto più o meno complesso.

È in questa sorta di kick-off che il Responsabile dell'*Unità di Business* assegna gli obiettivi produttivi ed economici di commessa al Project manager, il quale redige un "*Piano di Commessa preliminare*", piano che declina quegli obiettivi in termini di rispetto dei termini contrattuali (configurazione di prodotto e tempi di consegna), costi, tempi di produzione e risultato economico (budget di commessa), strategie di "make or buy"¹², etc.

Come viene definito nella **slide 46**, questo "incarico" prende in gergo il nome di "*Handover di commessa*" e rappresenta di fatto un contratto tra il Responsabile della Business Unit e il Project manager.

A sua volta il Project manager, per consolidare in maniera definitiva il piano di produzione della commessa, stipula un analogo contratto con i responsabili dei tre processi primari, *Ingegneria*, *Acquisti*, *Produzione*, definendo con gli stessi gli specifici obiettivi produttivi ed economici di realizzazione della commessa: questo contratto prende in gergo il nome di "*Service di commessa*", come definito nella stessa slide.

Vedremo più in dettaglio questa metodologia organizzativa e gestionale nei prossimi capitoli 3 e 4.

¹¹ Per la verità in questo esempio il Project Management è organizzativamente in una posizione di staff, a differenza di Fincantieri, dove questa posizione è in posizione di Line, quindi sicuramente di maggiore forza ed autorevolezza.

¹² Ciò che si realizza con le proprie risorse interne (make) e ciò che si acquista dai fornitori (buy).

Par. 2.4 - Modello di attività economica e Piano industriale

Slide 47-48.

In queste slide viene definito cosa si intende per *modello di business*, a partire da quelli che sono, per qualsiasi azienda industriale o organizzazione più in generale, i requisiti fondamentali, la *missione* aziendale, cosa si vuole produrre, per quale mercato/cliente, le strategie e gli obiettivi che si vogliono perseguire, quale tipo di consistenza e di posizione si vuole perseguire nel mercato (know-how, tecnologia, posizionamento e competitività), in rapporto ai Clienti, ai Fornitori (filiera di fornitura o *supply chain*), ai competitori e agli azionisti, ai lavoratori (relazioni industriali) e all'ambiente socio-economico nel quale si opera (etica, responsabilità sociale e sostenibilità sociale e ambientale).

Le leve operative riguardano:

- la struttura organizzativa e le risorse umane, quindi la suddivisione dei compiti e l'assegnazione delle responsabilità e delle gerarchie (*Governance*),
- le disponibilità economico-finanziarie,
- il complesso delle norme, ovviamente quelle di legge e fiscali, delle regole operative interne e di quelle esterne usualmente definite con accordi, in particolare riferiti alla catena di fornitura, alle relazioni industriali.

La **slide 48** riporta quindi la definizione e i contenuti di cosa si intende per *modello di business*.

Slide 49-51.

L'attuazione concreta del modello di business in linee operative a medio termine, di norma 3-5 anni, in termini di azioni pianificate e quantificate economicamente, tecnicamente e produttivamente, ovvero il quanto, il quando e il come si attua il modello di business, prende il nome di *Piano industriale (Business plan)*.

Nella **slide 50** vengono declinati i contenuti e i capitoli che un piano industriale deve contenere in linea di principio per essere correttamente esaustivo. Osservo che ci possono essere in un'azienda due livelli di business plan, quello generale aziendale e uno o più specifici che valutano la convenienza e sostiene l'attuazione di singoli progetti o iniziative aziendali, ritenuti opportuni, convenienti e coerenti con la strategia aziendale.

La **slide 51** riassume, per quanto illustrato in precedenza, la differenza tra *modello di business e business plan*.

Slide 52-53.

Per un'azienda quotata in borsa, il *Piano industriale*, di norma aggiornato trimestralmente, è lo strumento che gli analisti e gli investitori analizzano ai fini della valutazione della salute dell'azienda, della quotazione, dell'investimento di borsa e della qualità del management. Va da sé che, a prescindere dalla quotazione in borsa, il piano industriale e i risultati della sua attuazione, e quindi i risultati di bilancio, sono i dati con i quali i soci/azionisti (in inglese, *Shareholders*)¹³ valutano l'azione del management, quindi se l'azienda *produce o distrugge valore* (vedremo in che modo in seguito nei capitoli 7 e 8).

¹³ Non solo gli azionisti ma tutti gli interessati alle vicende dell'azienda, organizzazioni sindacali, lavoratori, amministrazioni pubbliche, fornitori, clienti, cittadini, etc. (in inglese, *Stakeholders*), naturalmente a prescindere dai dati sensibili o di riservatezza aziendale, che comunque il piano industriale interno può contenere e che non è opportuno rendere di dominio pubblico per ragioni di concorrenza.

Lo strumento operativo con il quale il management e l’organizzazione aziendale ai vari livelli di responsabilità gestisce il piano industriale a breve termine, ovvero *nel tempo di un “esercizio”*¹⁴, di norma un anno, prende il nome di budget.

La **slide 53** illustra alcune differenze concettuali e operative tra piano industriale e budget.

2.5 - Scheda: Esempio di piano industriale: Fincantieri

Nota. Presentazione separata dalla precedente

Slide 1-2.

Questa scheda è, a mo’ d’esempio, un estratto del piano industriale 2018-2022 di Fincantieri: si ricava un’idea quindi dei suoi contenuti quale esempio pratico di che cos’è un Piano industriale aziendale nella veste in cui viene reso pubblico e disponibile in particolare agli *analisti di borsa* (ricordo a questo proposito che il piano, essendo Fincantieri una società quotata alla Borsa di Milano, deve essere aggiornato e presentato trimestralmente).

Il piano è leggibile sul sito web di Fincantieri nella sua versione aggiornata, presentata in forma di “*Investor relations*” (www.fincantieri.com > investor-relations > presentazioni).

La **slide 2** indica le 2 sezioni del piano:

- l’analisi del mercato e lo sviluppo strategico
- gli obiettivi finanziari di breve e medio termine.

Slide 3-4.

Qui si rappresenta il metodo oltre ai contenuti, cioè ci si confronta con ciò che era l’obiettivo con ciò che si è realizzato e con ciò che si vuole realizzare nel periodo di piano (4 anni, compreso l’anno corrente iniziale), per i 4 settori di mercato/attività: Navi passeggeri, Navi militari, Navi offshore, Componenti. *Questo metodo va sempre applicato nella prassi aziendale quando si presentano e si verificano periodicamente gli obiettivi quantificati di una determinata iniziativa.*

In termini di strategia di sviluppo, **slide 4**, si indicano i 4 “pilastri chiave” o “target strategici” del piano, nell’ottica di perseguire una forte leadership di mercato e di aumentare l’efficienza per ottenere un incremento strutturale di redditività:

- visibilità di mercato a lungo termine in particolare nel settore *Cruise* (portafoglio ordine oltre il periodo di piano),
- espansione in nuove aree geografiche e nel postvendita,
- sviluppo tecnologico e innovazione di prodotto,
- semplificazione dei processi per una produzione snella e flessibile.

Slide 5-6.

Si rappresenta il trend molto positivo del mercato delle crociere, **slide 5**; si fissano gli obiettivi strategici e il piano d’azione del *Settore Cruise*, **slide 6**, in termini di crescita del reddito aziendale, crescita del prezzo delle navi, aumento della dimensione media e del relativo prezzo delle navi, opportunità di crescita nel *mercato di nicchia* (piccole navi di lusso, di esplorazione e con classe ghiacci), favorevole composizione del carico di lavoro e di ripetitività delle navi (serie), riduzione del rischio nella produzione dei prototipi sfruttando

¹⁴ Per esercizio (amministrativo, tecnico e commerciale) si intende la conduzione, l’amministrazione, la gestione di un’azienda o più in generale di un’attività economica svolta entro un determinato periodo di tempo (Ved. Treccani).

l'esperienza del project management e dell'ingegnerizzazione di prodotto; focus sull'efficienza produttiva e sull'integrazione dei cantieri di nuova acquisizione, strategie di acquisto coordinate per ridurre costi di approvvigionamento, programma di investimenti produttivi per ottimizzare e accrescere la capacità produttiva, assunzione di forza lavoro professionalizzata e specializzata.

Slide 7-8.

In analogia al Settore Cruise si illustrano le opportunità e il valore contendibile del mercato del *Settore Militare*, **slide 7**; la **slide 8** illustra le strategie previste in termini di consolidamento delle produzioni in essere e di partecipazione a determinate gare internazionali (Australia, USA, Sottomarini per la Marina Italiana-MMI).

Slide 9.

Qui si riporta il mix produttivo di navi passeggeri in termini di navi prototipo e ripetute e le stime di incremento della redditività attesa per il settore Cruise e Militare. Faccio notare che il parametro di riferimento per il prezzo di una nave passeggeri è il *prezzo per letto basso (lower berth price)*¹⁵, che è il valore unitario di investimento che l'Armatore ritiene conveniente e redditizio nell'arco di vita della nave: il numero di letti bassi corrisponde al massimo numeri di passeggeri trasportabile dalla nave: in questa slide si prevede che tale prezzo cresca negli anni di piano vista l'elevata domanda di nuove navi attualmente in corso.

Slide 10-12.

In analogia con i settori Cruise e Militare, queste slide illustrano le strategie e il piano di azione per il *Settore Offshore*. Viene dichiarata la difficoltà del settore e si promuove la razionalizzazione produttiva e la *diversificazione di prodotto* in particolare verso la costruzione di navi passeggeri di piccole dimensioni.

Slide 13.

Qui si riassumono gli obiettivi per il *Settore Componenti* ed in particolare per quello della produzione propria delle cabine per navi passeggeri.

Slide 14-17.

Queste slide rappresentano l'aggiornamento degli obiettivi economici finanziari a breve-medio termine previsti dal piano.

Le **slide 15 e 16** i mostrano le variazioni/incrementi previsti negli anni, per il reddito (ricavi) e per altri indici quali il *marginale operativo lordo* (utile prima delle tasse, degli oneri finanziari e degli ammortamenti - EBITDA)¹⁶, del *marginale netto* (% dell'utile rispetto al reddito) e dell'*indebitamento netto*.

La **slide 17** riassume questi obiettivi a 2 anni (nel 2020) e a 4 anni (nel 2022): si puntava ad una crescita del 50% del reddito nell'arco di piano, ad un raddoppio del *marginale operativo lordo* (EBITDA), ad un aumento della capacità di autofinanziamento con il miglioramento del *flusso di cassa* (cash flow) e con un piano di finanziamento finalizzato alla crescita del business.

¹⁵ Il *lower berth price* di una nave passeggeri standard può essere pari a ca. 130-140 × 10³ US\$.

¹⁶ Vedremo più avanti, ai Capitoli 7 e 8 del corso, il significato dei termini economici citati in questa nota.

Slide 18-30.

Le slide seguenti rappresentano l'avanzamento e l'aggiornamento del business plan dopo 9 mesi di gestione nel 2018.

La **slide 19** si apre con un'importante affermazione, ovvero che i risultati sono in linea con le assunzioni del piano industriale sia come risultati economici che come acquisizione di nuovi ordini ed allargamento del portafoglio clienti nel settore cruise e militare.

Si informa inoltre di un'importante joint-venture (accordo di collaborazione) nel settore militare con *Leonardo, ex Finmeccanica*, produttrice dei sistemi d'arma per le navi, e l'avvio della discussione per una joint-venture paritetica con *Naval Group*, omologo francese per la costruzione di mezzi navali militari, per costruire nel settore specifico quello che in gergo viene chiamato un “*campione europeo della difesa*”.

Le **slide 20, 21 e 22** elencano gli ordini acquisiti e le navi consegnate nel periodo.

La **slide 23** riassume i valori economici dei nuovi ordini acquisiti e del portafoglio ordini complessivo per i vari segmenti di business confrontando l'analogo periodo (9 mesi) dell'anno precedente, 2017, con quello in corso.

La **slide 24** elenca le consegne di navi programmate (*backlog deployment*) nell'arco intero di piano.

La **slide 25** riporta i ricavi economici e il margine operativo lordo (EBITDA) di periodo per segmento di business, confrontati con i corrispondenti 9 mesi dell'anno precedente.

La **slide 26** riporta i dati della slide precedente senza il settore offshore (solo *Shipbuilding*), in più fornisce il dato degli investimenti di periodo, sempre confrontando il tutto con l'analogo periodo dell'anno precedente; riassume inoltre i nuovi ordini acquisiti e il portafoglio ordini accumulato (*backlog*) e le consegne di periodo.

La **slide 27** riporta le stesse informazioni riferite al comparto offshore, mentre la **slide 28** riporta quelle del comparto della componentistica, dei sistemi e dei servizi postvendita.

La **slide 29** riporta i valori del *capitale circolante*¹⁷ e dell'*indebitamento netto*¹⁸ sempre confrontati per gli stessi periodi dei 2 anni, 2017 e 2018.

Infine, la **slide 30** si conclude con la conferma della prospettiva (*Business Plan Outlook*) per l'anno in corso e per l'intero piano, ovvero degli indirizzi previsti dal piano (*Business Plan Guidance*).

Slide 31-48

Queste slide riportano l'ultima “comunicazione agli investitori” relativa al 3° trimestre 2021, come illustrata nel sito Fincantieri citato e che potete confrontare con quella analoga del 2018:

Slide 33: andamento, nei trimestri dell'ultimo anno, dei **ricavi** (*revenues*), del **margine operativo lordo** o utile lordo prima degli interessi, delle tasse, degli ammortamenti e delle svalutazioni (*EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes Depreciation and Amortization*)¹⁹ e dell'indebitamento netto.

Slide 34: aggiornamento sull'attività produttiva e commerciale ovvero del business.

¹⁷ Il *capitale operativo* o *capitale circolante*, (patrimonio circolante o *working capital*) è l'ammontare di risorse che compongono e finanziano l'attività operativa di un'azienda, in sostanza il valore delle merci a magazzino, dei lavori in corso e della differenza tra debiti e crediti a breve con Clienti e Fornitori.

¹⁸ Per *Indebitamento netto* si intende la somma del valore del *capitale fisso* (immobilizzazioni, quali ad esempio il valore degli impianti) e del *capitale circolante* (vedremo ai cap.7 e 8 che questa somma viene chiamata *capitale investito*) il tutto diminuito del *patrimonio netto* (costituito dal *capitale sociale*, dalle *riserve* e dagli *utili* o *perdite* di periodo).

¹⁹ Vedi riferimenti della nota precedente.

Slide 35: azioni di sviluppo della strategia di sostenibilità ambientale (decarbonizzazione, finanza green, idrogeno green, propulsione ad idrogeno, premialità ESG (*Environmental, Social and corporate Governance*)).

Slide 36: nuovi ordini acquisiti e consegne nel periodo per segmento di business.

Slide 37: pacchetto ordini acquisiti distribuito negli anni ed in trattativa (*backlog deployment and soft backlog*).

Slide 38: Carico di lavoro (ordini acquisiti e acquisibili).

Slide 39: Ricavi di periodo per segmento di mercato.

Slide 40: Andamento percentuale di periodo del margine operativo lordo per segmento di mercato.

Slide 41: Crescita di periodo del margine operativo lordo.

Slide 42: Investimenti realizzati (*Capex*) nel periodo per settore di attività.

Slide 43: Valore del capitale circolante netto (*net working capital*) e dell'indebitamento al netto delle disponibilità liquide (*net financial position*).

Slide 44: Aggiornamento della situazione del mercato cruise

Slide 45: Prospettive e aspettative del business

Slide 46: Sintesi degli aspetti finanziari dell'attività del segmento *Shipbuilding*

Slide 47: Sintesi degli aspetti finanziari dell'attività del segmento *Offshore e navi specializzate*

Slide 48: Sintesi degli aspetti finanziari dell'attività del segmento *Sistemi e servizi*.
