

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 alla qualità e quantità delle risorse umane a disposizione.

Il modello di business ed il piano industriale (*business plan*), dovendo rispondere alle continue sollecitazioni del mercato, vanno periodicamente monitorati, 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, qualità del lavoro, prezzo, pagamenti e assicurazioni).

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 *filiera 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 la 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 i 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, con riferimento esclusivamente agli insediamenti sul territorio nazionale, prima dell'acquisizione di una società cantieristica negli USA e della società norvegese *Vard*.

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, Information Technology e soprattutto di una responsabilità di *Project management di*

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.

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 nella costruzione di navi passeggeri e militari.

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", nel gergo specifico di Fincantieri, prende 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 e 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.

Slide 54. Domande d'esame

1. Qual è la funzione e il ruolo dell'organizzazione in un sistema aziendale
2. Quali sono le più note teorie sull'organizzazione del lavoro e della produzione
3. Cosa si intende per fabbrica integrata, modulare e flessibile
4. Cosa si intende per distretti industriali, per reti d'impresa, per filiere industriali
5. Qual è la mappa dei processi di un'azienda navalmeccanica, quali sono le strutture e i modelli organizzativi tipici
6. Cosa si intende per organizzazione di project management e assegnazione delle responsabilità
7. Quali sono i requisiti fondamentali di un'azienda e cosa si intende per modello di business e Business plan, per finalità e contenuti di un Piano industriale.

2.5 - Scheda: Esempio di piano industriale: Fincantieri

Nota. Presentazione separata dalla precedente

Slide 1-2.

Questa scheda riporta l'introduzione al piano industriale 2023-2027 di Fincantieri, leggibile sul sito web dell'azienda (www.fincantieri.com). Non si tratta del piano industriale nella sua versione definitiva ma degli indirizzi che il management ha assunto per elaborare il piano operativo a medio termine in dettaglio.

Infatti, è necessaria una premessa: a maggio 2022, dopo 20 anni di gestione dell'azienda di Giuseppe Bono, amministratore delegato dal 2002, la Fincantieri ha un nuovo capo azienda nella persona di Pierroberto Forgiero, quale nuovo amministratore delegato, e un nuovo presidente, gen. Claudio Graziano. In tutta evidenza la nuova direzione ha la necessità di approfondire la conoscenza dell'azienda per poter formulare un piano industriale operativo dettagliato: ne ha già individuato in ogni caso gli assi portanti e li ha resi pubblici e disponibili ai propri *stakeholders*¹⁵, 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)

La **slide 2** è una sintesi degli obiettivi pianificati dalla società nel medio periodo (modello e piano di business):

- linee guida (Key Guidelines)
- Sviluppi del mercato (Market Trends)
- Supporti strategici (Strategic Pillars)
- Obiettivi attesi di periodo (2025-2027 Targets)
- Principali "messaggi chiave" (Main Takeaways)

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.

¹⁵ Vedi nota 13.

Slide 3.

Si illustrano le seguenti linee guida del piano industriale:

- focus su attività ad alto valore aggiunto con l'incremento delle competenze verso navi digitalizzate e con neutralità carbonica lungo tutta la catena del valore,
- ulteriore rafforzamento dei Cantieri italiani e esteri dell'azienda per mezzo della revisione e della digitalizzazione dei processi produttivi finalizzati all'incremento prefissato della produttività e dell'efficienza,
- attenzione alla gestione dei costi e alla disciplina finanziaria,
- conferma del ruolo di attore sostenibile capace di creare valore per tutti i propri stakeholder,
- predisporre azioni che comprendano progetti strategici da portare avanti oltre l'orizzonte di piano focalizzati sul capitale umano, sull'applicazione delle tecnologie e sui fornitori.

Slide 4-7.

La slide riporta la valutazione sull'andamento positivo degli indicatori fondamentali del mercato e per il quale si intravedono delle opportunità:

- per il settore cruise, **slide 5**, si ipotizza un tasso di crescita annuale composto (*CAGR – Compounded Average Growth Rate*) del 6% nel periodo 2023-2030 per effetto della crescita dei passeggeri, della transizione green, del disarmo e della demolizione delle vecchie navi;
- per il settore militare, **slide 6**, si prevede una crescita dei budget di spesa delle varie Marine, del rinnovo dei mezzi nel contesto geostrategico internazionale dato;
- per il settore Offshore, **slide 7**, si confida nella transizione ecologica, quindi negli impianti eolici e nel mercato dei mezzi speciali;
- nel settore della componentistica si confermano gli sviluppi nelle attività di arredamento ed in quelle della digitalizzazione e della mecatronica, oltre a quelle relative al postvendita.

Slide 8-9.

In termini di strategia di sviluppo, in questa slide si indicano i 5 "pilastri chiave" o "supporti strategici" del piano:

1. concentrazione sulle proprie attività principali (*core business*), con lo sviluppo della digitalizzazione dei processi, nei mezzi ecologici, nelle attività di arredamento anche per terzi, nell'attenzione e nel supporto alla catena di fornitura,
2. sviluppo del life cycle management, con l'ausilio in particolare dei sistemi esperti nella gestione,
3. integrazione dei sistemi di combattimento nel campo militare,
4. disciplina finanziaria, con un approccio interdivisionale,
5. sostenibilità industriale, nell'utilizzo di tecnologie e carburanti alternativi, nel favorire lo sviluppo delle risorse umane nel contesto internazionale, nei rapporti con i clienti ed i fornitori.

I due punti di riferimento, **slide 9**, sono i processi di digitalizzazione e di decarbonizzazione

Slide 10-11.

Lo schema riprodotto nella **slide 10** illustra quello che Fincantieri indica essere le aree di intervento nell'evoluzione del prodotto nave da qui al 2050 avendo a riferimento i punti illustrati nella slide precedente.

La slide successiva illustra le tappe di questa evoluzione verso Net-Zero¹⁶.

Slide 12.

Questa slide riassume gli obiettivi economici e finanziari a medio termine previsti dal piano con il ritorno all'utile netto nel 2025 puntando sulla crescita robusta delle attività caratteristiche (core business), trainate dalla crescita dei settori militare e offshore e dal consolidamento del settore cruise, al netto dell'inflazione e della riduzione dell'indebitamento.

Come si vede gli obiettivi di fatturato sono molto ambiziosi, così come il rapporto NFT/EBITDA¹⁷ che esprime gli anni in cui potenzialmente un'impresa è in grado di rimborsare i propri debiti.

Slide 13

La slide riassume i messaggi chiave della presentazione delle linee del piano industriale:

- Impegno massimo a rafforzare ulteriormente il posizionamento competitivo industriale e la propria distintività aziendale, grazie alla leadership riconosciuta nella *nave green* e digitale,
- Integrazione di esperienze elevate in tutto il core business, per far fiorire le competenze, creare ulteriori sinergie e diventare un capofila nel contesto dell'industria cantieristica internazionale 2025 (posizionamento competitivo),
- Approccio imprenditoriale per cogliere ulteriori opportunità guidate dall'innovazione verde, dalle soluzioni digitali e dalla transizione energetica,
- Ricerca inflessibile della redditività e della disciplina finanziaria,
- Risultati attesi nel 2025: Ricavi 8,8 mld. €, EBITDA margin: 7%, PFN/EBITDA tra 4,5 x e 5,5 x. Utile Netto a partire dal 2025,
- Risultati attesi nel 2027: Ricavi 9,8 mld. €, EBITDA margin: 8 e PFN/EBITDA tra 2,5 x e 3,5 x
- Il Business Plan definitivo verrà presentato con i risultati del bilancio 2022.

¹⁶ Net Zero consiste nell'obiettivo di raggiungere "emissioni nette zero" di gas serra, allo scopo di contenere il [riscaldamento climatico globale](#): questo obiettivo è in linea con il target dell'[Accordo di Parigi](#), che intende limitare il riscaldamento globale a +1,5°C entro la fine secolo. Indica un percorso di lungo termine con l'obiettivo di raggiungere "emissioni nette zero" rispetto alle attività aziendali ed alla sua filiera.

¹⁷ Vedremo meglio più avanti, ai Capitoli 7 e 8 del corso, il significato dei termini economici citati in questa nota: PFN: Posizione Finanziaria Netta; EBITDA: Earning Before Interest, Taxes, Amortization and Depreciation (in italiano: Margine Operativo Lordo)