

# **PROGETTO SCOPRITALENTO**

## **“EXPLORA”**

### **LABORATORIO DIDATTICO**

**per le classi terze**

### **Manualetto didattico**

**per i Docenti**

**dell'Alternanza Scuola Lavoro**

a cura di:

- Giovanni Avola
- Massimo Blotto
- Elena Dall'Amico
- Patrizia Damilano
- Giorgio Gallo
- Simone Nicotra
- Anna Possio

Versione del 9 novembre 2016

curata da Patrizia Damilano



## SOMMARIO

<b>1. FINALITÀ E CARATTERISTICHE. ....</b>	<b>3</b>
1.1. Contenuti del progetto Scopritalento Explora: dalla gita scolastica al project work .....	4
1.1.1. Che cos'è un lavoro di progetto (project work).....	5
1.2. La metodologia didattica attiva.....	6
1.3. Il ruolo del docente nel project work .....	7
1.4. Esercitazione preliminare – Project work sulla metodologia del Lean management "Dipingere l'aula" ( <i>Massimo Blotto, Simone Nicotra, Anna Possio</i> )....	10
1.4.1. Finalità del Project work.....	10
1.4.2. Fasi del Project work .....	11
1.4.3. Strumenti operativi: <i>Schema di flusso (flow chart) - Progetto operativo - Controllo costi - Relazione finale</i> .....	13
<b>2. LE FASI DELLA VISITA IN AZIENDA .....</b>	<b>19</b>
2.1. PRIMA (come si prepara).....	19
2.2. DURANTE (come si effettua) .....	20
2.3. DOPO (come si valorizza) .....	21
<b>3. IL SISTEMA AZIENDA: ALCUNI CENNI (<i>Patrizia Damilano</i>) .....</b>	<b>23</b>
3.1. Documentarsi sulle aziende .....	23
3.2. Cos'è l'azienda.....	23
3.3. Il quadro legale e normativo dell'impresa: tipologie di attività economiche ....	23
3.4. La classificazione delle aziende .....	24
3.5. L'azienda come sistema sociale aperto ed i suoi principali input e output .....	27
3.6. L'azienda e le sue relazioni con l'ambiente e con il mercato.....	27
3.6.1. Le relazioni con l'ambiente .....	27
3.6.2. Le relazioni con il mercato.....	28
3.6.3. La domanda e l'offerta.....	28
3.6.4. Le diverse tipologie dei mercati.....	28
3.7. Le aree funzionali dell'azienda .....	29

4. L'ORGANIGRAMMA E LA STRUTTURA AZIENDALE ( <i>Massimo Blotto</i> )	32
4.1. Le finalità dell'organigramma	32
4.2. Le tipologie di struttura	32
4.2.1. Grafici delle strutture organizzative: funzionale – divisionale – a matrice	33
4.2.2. Struttura organizzativa funzionale: principali funzioni e mansioni delle unità operative	36
5. L'INTERVISTA QUALITATIVA EFFICACE ( <i>Giovanni Avola</i> )	44
6. MATERIALI PER INIZIARE A PREPARARE PER L'INTERVISTA ( <i>Massimo Blotto</i> )	47
6.1. SCHEDA DI RILEVAZIONE AZIENDALE	47
6.2. SCHEDA DI DESCRIZIONE DI POSIZIONE AZIENDALE	53
7. CLIENTI, PRODOTTI, MERCATI: IL BUSINESS DELL'IMPRESA ( <i>Giorgio Gallo</i> )	54
8. I PRIMI PASSI VERSO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA ( <i>Elena Dall'Amico</i> )	55
8.1. I principali rischi del commercio internazionale	55
8.2. Il processo d'internazionalizzazione	56
8.3. Le fasi del processo di valutazione dell'azienda e del suo potenziale	56
8.3.1. Questionario azienda per check-up internazionalizzazione	59
8.3.2. Scheda di (auto)Valutazione dell'azienda a fine check-up. Fattori critici di successo sui mercati esteri	62
8.4. Elaborazione del Piano Commerciale Estero (PCE)	63
8.4.1. Analisi PESTEL (o PESTLE)	63
8.4.2. Analisi SWOT	64
8.4.3. Scheda di check-up per il PCE (Piano Commerciale estero)	67
8.5. Realizzazione del Piano Commerciale Estero (PCE)	68
8.5.1. Il metodo PDCA (Plan-Do-Check-Act o ciclo di Deming)	69
9. I PRINCIPALI 20 SETTORI PRODUTTIVI NELLA REGIONE PIEMONTE ( <i>Patrizia Damilano</i> )	70

## 1. FINALITÀ E CARATTERISTICHE.

La Legge 107/2015 (La Buona Scuola) fa fare un balzo in avanti al rapporto tra scuola e mondo del lavoro. Per la prima volta l'alternanza diventa un elemento strutturale dell'offerta formativa. Per tutti.

Quella dell'alternanza è un'innovazione storica per l'impianto formativo della scuola italiana, perché punta ad aprire le porte delle scuole alle esperienze e alle competenze che si formano fuori dall'aula, unendo sapere e saper fare.

Un'esperienza significativa nei luoghi di lavoro – in un'impresa, in una pubblica amministrazione o in una istituzione culturale – è decisiva per trasmettere le competenze trasversali di cui i nostri studenti hanno sempre più bisogno: lavoro in gruppo, progettazione, comunicazione e competenze di cittadinanza.

Ma la Legge 107/2015, aprendo la via alla didattica attiva ed ai project works, comporterà anche per i docenti il passaggio ad un nuovo ruolo. Non più solo "esperto" di una materia ma anche guida e stimolo. Un ruolo vicino a quello dell'allenatore (**coach**) dello sport che accompagna i suoi allievi al successo nelle competizioni. Una grande sfida ma anche una grande opportunità per la nostra scuola.

Voltaire ha scritto che "il segreto per essere noiosi è voler dire tutto". Questo agile manualetto non ha quindi pretese di completezza, ma si propone come uno strumento metodologico di facile impiego, al servizio dei docenti che devono organizzare il primo passo dell'alternanza: la visita dei luoghi di lavoro.

Sul modello degli strumenti didattici per l'alternanza impiegati nei paesi più avanzati, si propone di:

- ▲ fornire ai docenti gli strumenti concettuali (le informazioni di base) per la sperimentazione di un "metodo di lavoro" rigoroso
- ▲ incuriosire gli studenti nella scoperta di un mondo nuovo: il "pianeta azienda" (impresa privata o ente "no profit").

Il docente potrà:

- ▲ sperimentare una situazione molto semplice di "project work" (utilizzando la traccia metodologica riportata come esempio al § 1.4)
- ▲ preparare e realizzare una visita aziendale veramente efficace e coinvolgente (utilizzando i materiali di lavoro riportati in allegato: informazioni, documentazione metodologica, questionari per la visita e le interviste ai responsabili di un'azienda o di un ente no profit).

## 1.1. Contenuti del progetto Scopritalento Explora: dalla gita scolastica al project work

Nel territorio della Città metropolitana di Torino (già Provincia di Torino) la SAA – School of Management ha avviato, a partire dal 2008, SCOPRITALENTO, un progetto sperimentale rivolto a tutte le tipologie di scuole secondarie di secondo grado: licei, istituti tecnici, istituti professionali.

Il percorso comprende alcuni moduli (laboratori), sviluppati secondo un approccio di didattica attiva, orientativa e multimediale, come strumento di coniugazione di innovazione didattica e orientamento. È la cosiddetta "Alternanza Scuola – Lavoro di tipo leggero" dove il lavoro con le varie realtà coinvolte: produttive, di servizi, culturali (aziende, istituzioni culturali, professionisti) si svolge prevalentemente dentro la scuola.

Una metodologia (già ampiamente utilizzata all'estero) che prevede un percorso completo ed articolato di ricerca delle vocazioni e delle competenze, condotto con l'assistenza e l'affiancamento di studenti universitari.

La finalità del "modulo base" **EXPLORA**, di carattere propedeutico, è di fornire ai destinatari le conoscenze base della cosiddetta "cultura d'impresa e del lavoro". In primo luogo il metodo di lavoro ("project work") e poi le informazioni sulla struttura e il funzionamento delle imprese.

Come recita l'antico proverbio:

"Non dare un pesce ma insegna a pescare"

Educare è trasmettere una metodologia, affinché l'allievo impari ad agire autonomamente

SCOPRITALENTO infatti costituisce un vero e proprio salto culturale perché prevede il passaggio:

- ▲ dall'approccio tradizionale (obsoleto):
  - trovare / dare un'occupazione ai giovani
  - istituzioni protagoniste
  - giovani passivi
- ▲ all'approccio innovativo (taglio aziendale):
  - insegnare ai giovani a trovare un lavoro (non un posto o uno stipendio)
  - giovani protagonisti (marketing di se stessi)
  - istituzioni di supporto.

Elemento centrale di questa metodologia è l'adozione sistematica del **project work** (lavoro di progetto), una moderna metodologia adottata dalle migliori imprese mondiali che consiste in un approccio manageriale semplice e flessibile per rispondere in modo efficace ed efficiente ai rapidi e continui cambiamenti delle esigenze della clientela (mercato).

### 1.1.1. Che cos'è un lavoro di progetto (project work)

Un project work è una serie di attività organizzate secondo un preciso metodo di lavoro che prevede siano chiaramente definiti in un documento di pianificazione, il PROGETTO OPERATIVO:

- ▲ il responsabile
- ▲ un team di persone preparate (con ruoli e compiti precisi)
- ▲ obiettivi (condivisi)
- ▲ adeguate risorse (tecnologiche e finanziarie) e competenze manageriali (know-how)
- ▲ un piano di lavoro organizzato (vale a dire un inizio, una fine ed una tempistica nel mezzo).

Le attività svolte possono essere anche molto semplici: dipingere in maniera efficiente una stanza richiede la stessa serietà metodologica necessaria per costruire un ponte.

Per un docente l'approccio al project work è molto diverso da quello alla "gita scolastica" in cui una classe va più o meno spensieratamente in visita a qualche azienda o struttura produttiva. Occorre pianificare tutte le fasi del processo (prima, durante e dopo), attivare i giovani e renderli protagonisti, definendo obiettivi, compiti, ruoli, tempi.

Non è un passaggio semplice: bisogna infatti acquisire familiarità con una metodologia ancora poco diffusa nella cultura italiana. In un articolo di alcuni anni fa il giornalista Piero Ottone citava un divertente e istruttivo aneddoto: "...di recente qualcuno ha chiesto a due tedesche, per altro simpatiche, che in altri tempi ci allietavano con il canto e con il ballo, se volessero dare qualche consiglio a noi italiani: ci conoscono bene, avendo vissuto tanto tempo fra noi. Più organizzazione, più disciplina, hanno prontamente risposto. Non potevano dire, essendo tedesche, niente di diverso. Ma la nostra disciplina, o la sua mancanza, si può misurare ogni giorno sulle nostre strade, osservando il traffico. Quanto all'organizzazione, basta fare l'elenco delle opere pubbliche, lasciate a metà, rifatte di sana pianta, e delle enormi somme di denaro che a causa di questa nostra inefficienza si perdono, per capire quanto siamo disorganizzati".

"Organizzare", secondo il vocabolario, significa "predisporre vari elementi per raggiungere un determinato fine". E non è proprio lì, nell'incapacità di predisporre gli elementi per raggiungere un fine, la causa profonda della nostra inefficienza nazionale?

## 1.2. La metodologia didattica attiva

Perché chiedere agli studenti di raccontare/spiegare, cioè diventare protagonisti? Perché è la metodologia più efficace per imparare.

Gli studi dello psicologo Edgar Dale mostrano quali sono i sistemi più efficaci ai fini dell'apprendimento. Come si può notare dall'immagine qui riportata "Il Cono d'Apprendimento" esistono diversi modi per acquisire le informazioni. Alcuni più efficaci e altri meno. Guardando questa immagine, è chiaro che il metodo più diffuso per imparare è purtroppo anche quello meno efficace.

Innanzitutto la piramide è divisa in due parti: una riguarda l'apprendimento "passivo" e l'altra quello "attivo". Chiaramente quando l'informazione è subita in modo passivo, la ritenzione è decisamente inferiore. I numeri della colonna di sinistra indicano la percentuale di informazioni che mediamente siamo in grado di riesporre dopo due settimane dal momento dell'acquisizione con il sistema corrispondente riportato nel cono.

Gli studi di Dale confermano quindi la validità dell'antico proverbio orientale:

SE ASCOLTO DIMENTICO, SE VEDO RICORDO, SE FACCIO CAPISCO

"A SCUOLA COME IMPARIAMO? USIAMO UN METODO PASSIVO O UN METODO ATTIVO?"

Quello che a scuola ci è chiesto di fare è stare attenti e fermi ad ascoltare: questa è la ragione per cui le persone trattengono poco o nulla di quello che ascoltano. Andiamo direttamente al punto che ci farà fare la differenza, ovvero quello che ci permette di imparare di più: "Fare la cosa reale, ovvero insegnare agli altri".

Un consiglio importante per gli studenti quindi:

"ESCI DALLO SCHEMA DI STUDIARE PER IMPARARE E INVECE STUDIA PER SPIEGARE"

In questo modo la nostra mente si pone su un piano completamente diverso. Nasceranno domande del tipo: "Quali sono le cose più difficili da comprendere e come posso renderle chiare a chi le deve imparare?"

E' ciò che gli americani chiamano Switch ownership che significa trasferire le competenze in mio possesso a un'altra persona in modo tale che sia lei a poterle insegnare.



### 1.3. Il ruolo del docente nel project work

Roger Abravanel, nel suo recente libro ("La ricreazione è finita", pag. 219) ricorda le parole di William Arthur Ward:

- ♣ L'insegnante mediocre dice
- ♣ Quello buono spiega
- ♣ Quello superiore dimostra
- ♣ Il grande insegnante ispira

La legge 107 "Buona Scuola" punta al rafforzamento del profilo professionale dei docenti, attraverso una formazione costante, con l'obiettivo di giungere ad un nuovo status giuridico dei docenti, che consenta incentivi economici basati sulla qualità della didattica, la formazione in servizio, il lavoro svolto per sviluppare e migliorare il progetto formativo della propria scuola.

Nel progetto Scopritalento è previsto che i docenti siano sensibilizzati, formati e aggiornati per poter svolgere il **nuovo ruolo di coach** – ruolo che implica la maturazione di competenze utili ad accompagnare l'allievo in un percorso personale di crescita, valorizzando le sue capacità, per l'identificazione ed il raggiungimento di obiettivi.

L'intenzione è quella di avviare un vero processo di cambiamento, aiutando i docenti a passare da ciò che la scuola ha sempre fatto (formare/valutare per conoscenze/abilità) a ciò che la scuola è chiamata a fare (formare/valutare anche per competenze).

L'adozione della metodologia didattica attiva e dello strumento del "project work" in affiancamento alla lezione di tipo tradizionale comporta per il docente il passaggio ad un nuovo ruolo di motivatore, di "ispiratore". Egli deve infatti:

- ▲ Definire e comunicare gli obiettivi coinvolgendo e motivando gli allievi, aiutandoli a superare autonomamente problemi e difficoltà
- ▲ Pianificare ogni fase dell'attività
- ▲ Assegnare ruoli e compiti ad ogni studente delegando la necessaria autorità.

Il docente deve quindi sviluppare anche abilità nuove: gli **skills manageriali**.

In primo luogo quello della "delega". La delega di autorità a catena, più estesa possibile, costituisce il concetto fondamentale del decentramento, ed è anche la regola basilare del management moderno.

Le aziende di successo adottano il criterio del "saper fare lavorare gli altri" per valutare i "manager". È valutato positivamente chi sa ottenere dai suoi collaboratori i risultati migliori, senza dover controllare nel dettaglio il loro operato.

Indipendentemente dalla diffusione di questa pratica, quasi unanime è la condanna in nome dell'efficienza, di quel dirigente che lavora fino a tardi e che parte per il week-end con una valigia piena di documenti da esaminare. Saper delegare è una condizione di successo.

Delegare è la dinamica stessa del comando. È un procedimento per cui il manager suddivide il lavoro che gli compete, concentrando la sua attenzione solo su quella parte che lui solo ha la capacità di svolgere. Per consentire ai suoi subordinati di adempiere ai compiti assegnati, è necessario che egli dia loro fiducia, che li prepari, li assista, che precisi chiaramente cosa si aspetta da loro, con obiettivi definiti e standard desiderati, e che dia loro i mezzi per agire. I mezzi sono: quanto occorre di iniziativa, di autorità e di potere per portare a buon fine il lavoro. Il manager non controlla l'uso che il subordinato fa dei mezzi messi a sua disposizione, ma i risultati ottenuti.

Delegare, quindi, consiste in:

- ▲ Incaricare un subordinato di una parte dei compiti, di cui si è e si rimane responsabili. Questo presuppone la suddivisione del proprio lavoro in compiti parziali e l'esatta definizione di ogni parte
- ▲ Assegnare ruoli e compiti organizzativi agli allievi.

In breve il docente deve passare dalla classe (concetto scolastico) al TEAM (concetto aziendale) individuando e assegnando dei ruoli organizzativi (con i relativi compiti) agli studenti.

Dovrà quindi impratichirsi con le capacità richieste ai relativi ruoli diversi. A titolo di esempio:

▲ **Leader della squadra**

capacità di svolgere un ruolo di responsabilizzazione, di verifica e di guida

- sa creare motivazione nel team
- è accettato e ben visto dagli altri
- evita scontri inutili e agevola il confronto utilizzando la capacità di gestione dei conflitti
- riporta il gruppo al compito
- è capace di scomporre gli elementi ed esaminare i dettagli

▲ **Segretario**

capacità di svolgere compiti sviluppandoli con impegno, portandoli a termine in maniera diligente

- ha costanza, tenacia e affidabilità
- sa negoziare con il team in termini di tempi, e qualità del lavoro
- sa riassumere in forma sintetica

▲ **Addetto relazioni esterne**

capacità di impostare e gestire le attività esterne sapendo coinvolgere chi può influenzare le attività di progetto e prendere contatti con l'esterno

- ha abilità comunicativa, non prova imbarazzo
- sa ricercare sintonia con l'altro
- ha un carattere aperto

▲ **Gestore tecnologie**

- capacità di utilizzare in modo efficace tutti i canali e gli strumenti di comunicazione disponibili all'interno o all'esterno del gruppo classe
- possiede gusto estetico e creatività
- ha capacità di concentrazione
- ha una buona manualità
- ha autonomia decisionale



#### **1.4. Esercitazione preliminare – Project work sulla metodologia del Lean management “Dipingere l’aula”** (Massimo Blotto, Simone Nicotra, Anna Possio)

##### **1.4.1. Finalità del Project work**

Le finalità del progetto di lavoro sono:

- ▲ sperimentare un caso pratico di project work (si porta come esempio “Dipingere l’aula della classe o un’aula della scuola”) come esercitazione didattica.
- ▲ prendere confidenza con il “Sistema azienda” e con la metodologia manageriale di gestione dei processi secondo i principi dell’“Organizzazione snella” (lean management).

## **Sistema azienda**

Il **Sistema azienda** si basa su:

- ▲ **cliente** (destinatario dei prodotti/servizi): la scuola e, in particolare, gli utilizzatori dell'aula;
- ▲ **prodotto/servizio** (output dell'attività): l'aula ripulita e ridipinta;
- ▲ **processo** (sequenza di attività concatenate finalizzate a generare i prodotti/servizi): le attività necessarie per ridipingere l'aula;
- ▲ **persone** (fornitori di risorsa-lavoro, gestori di processi): gli studenti impegnati nel progetto;
- ▲ **obiettivi** (svolgimento della missione dell'organizzazione): la soddisfazione della scuola e degli utilizzatori dell'aula (qualità, tempi, affidabilità), il contenimento dei costi, l'apprendimento.

L'ORGANIZZAZIONE SNELLA

Gli **obiettivi** dell'organizzazione snella sono:

- ▲ la **creazione di valore** per il cliente;
- ▲ **l'eliminazione degli sprechi e degli errori.**

Le **modalità di azione** sono:

- ▲ coinvolgimento sin dall'inizio delle persone operative: gli studenti lavorano in gruppo sin dalle fasi di impostazione e di progetto;
- ▲ stimolo alle persone operative a diventare *imprenditori* ed *esperti*: gli studenti operano scelte e risolvono i problemi in modo autonomo (fatte salve verifiche periodiche), concentrati sugli obiettivi;
- ▲ creazione di un ambiente ove si "respiri fiducia": gli studenti sono motivati a collaborare e partecipano al miglioramento continuo della propria micro - organizzazione;
- ▲ documentazione del lavoro svolto: gli studenti sono tenuti alla stesura di una relazione finale e, possibilmente, alla realizzazione di un video multimediale di documentazione dello svolgimento del progetto.

### **1.4.2. Fasi del Project work**

Le fasi del project work sono:

- ▲ Definizione di dettaglio e condivisione dell'obiettivo:
  - realizzazione di un'aula pulita, piacevole, accogliente (creazione di valore);
- ▲ Definizione delle attività e progetto operativo:
  - schema di flusso e tempificazione delle attività (diagramma di Gantt)
  - budget economico
  - gruppo di lavoro con ruoli e compiti specifici

- progetto grafico (disegno, colori, ecc.), da sottoporre all'approvazione del cliente
- permessi da richiedere, normative di sicurezza da rispettare
- materie prime: vernici, smalti, solventi, stucchi, ecc.
- attrezzature: scale, tute da lavoro, guanti, mascherine, teli di plastica, ecc.;
- ▲ Esecuzione delle attività (ad esempio):
  - spostamento e protezione di banchi, armadi e attrezzature d'aula
  - protezione del pavimento, di porte e finestre
  - stuccatura di fori, crepe, rotture sulle pareti
  - verniciatura delle pareti (prima passata e passata di finitura)
  - pulizia finale e risistemazione degli arredi;
- ▲ Analisi dell'esperienza e indicazione degli spazi di miglioramento:
  - analisi degli scostamenti di tempi e costi consuntivi rispetto agli obiettivi
  - analisi critica della qualità del lavoro e degli errori (e loro cause)
  - proposte di miglioramento
  - stesura della relazione finale
  - montaggio del video multimediale di documentazione del lavoro svolto.



**1.4.3. Strumenti operativi:**  
***Schema di flusso (flow chart) - Progetto operativo - Controllo costi -  
Relazione finale***

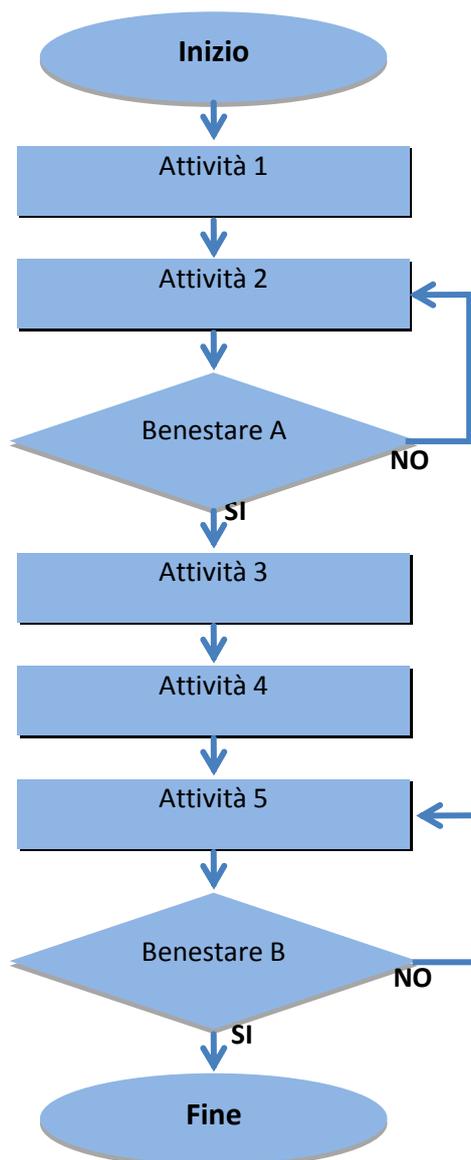


Se l'allievo non ha imparato,  
il maestro non ha insegnato  
(proverbio orientale)

### **Schema di flusso (flow chart)**

I diagrammi di flusso sono una rappresentazione grafica della sequenza delle attività (e delle loro reciproche correlazioni) di un *processo* o *programma*.

Per rappresentare il processo in esame impieghiamo uno schema elementare del tipo:



Le diverse attività, da definire di volta in volta, possono far riferimento a quelle citate, a puro titolo di esempio, al § 1.4.2 "Le fasi del project work"

Le fasi "Benestare", anch'esse da definire nell'ambito dell'impostazione progettuale, evidenziano i momenti in cui, per poter procedere, è necessaria un'approvazione da parte di persona esterna al gruppo di lavoro operativo propriamente inteso.

L'utilizzo di questi schemi consente un'immediata visualizzazione del processo, facilitando l'individuazione di "buchi" o errori.

### **Progetto operativo**

Dopo aver evidenziato di quali attività si compone il progetto, occorre definire chi si occuperà dello svolgimento delle attività stesse, quanto dureranno, quando saranno svolte e con quali strumenti (in altri termini, "chi fa cosa, quando e come").

La tabella seguente (denominata *OBS, Organizational Breakdown Structure*) ci aiuta a capire il "chi fa cosa e come".

FASE / ATTIVITÀ	RESPONSABILE	STRUMENTI
Attività 1		
Attività 2		
Benestare A		
Attività 3		
Attività 4		
Attività 5		
Benestare B		

Il responsabile di ogni fase può essere un singolo o una piccola squadra di studenti.

I responsabili dei "Benestare" possono essere un docente, il dirigente scolastico o un consulente dell'istituto (ad esempio, il responsabile dell'impresa di manutenzione).

Gli strumenti o le attrezzature saranno suddivisi in "materie prime", che restano inglobate nel lavoro svolto (le vernici, ad esempio), e "attrezzature" (quali scale, pennelli, strumenti di protezione personale, ecc.).

La durata (in giorni) e la sequenza delle diverse fasi del processo sono invece evidenziate e monitorate mediante un altro pratico strumento grafico, il *diagramma di Gantt* (da utilizzare sia in fase di preventivo sia di consuntivo), qui compilato a titolo esemplificativo.

60FASE	TEMPO (Giorni)	1°G.	2°G	3°G	4°G	5°G	6°G	7°G	8°G	9°G
Attività 1	2	-----	-----							
Attività 2	2		-----	-----						
Benestare A	1				-----					
Attività 3	3					-----	-----	-----		
Attività 4	2							-----	-----	
Attività 5	1								-----	
Benestare B	1									-----

Da notare che, nell'esempio (inventato ma realistico), la parziale sovrapposizione di alcune fasi fa sì che la durata totale del progetto (9 giorni) sia inferiore alla somma delle durate delle singole fasi (12 giorni).

### **Controllo costi**

Nella gestione di un progetto è essenziale controllarne i costi.

Si tratta, in termini molto elementari, di preventivarne i costi prima dell'avvio del progetto, consuntivarli alla fine, calcolarne gli scostamenti (preventivo - consuntivo) e valutarne le cause.

Può essere utile utilizzare una tabella come quella seguente, parzialmente compilata a puro titolo esemplificativo

VOCE DI COSTO	PREVENTIVO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	CAUSE DI SCOSTAMENTO
MATERIE PRIME				
Vernici				
Smalti				
Stucchi				
<b>TOTALE MATERIE PRIME</b>				

VOCE DI COSTO	PREVENTIVO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	CAUSE DI SCOSTAMENTO
ATTREZZATURE				
Pennelli				
Teli				
Scale				
Tute da lavoro				
Guanti				
<i>TOTALE ATTREZZATURE</i>				
MANO D'OPERA				
Studenti				
Altri				
<i>TOTALE MANO D'OPERA</i>				
<b>TOTALE GENERALE</b>				

Da notare che il costo "mano d'opera - studenti/altri" è un costo figurativo che è bene comunque evidenziare (come risultato di "ore di lavoro x costo orario") in quanto componente rilevante del costo di qualunque progetto, da tenere accuratamente sotto controllo.

Molto importante inoltre rilevare gli scostamenti tra costo preventivato e costo effettivo e riflettere sulle loro cause.

### ***Relazione finale***

La Relazione finale ha lo scopo di evidenziare in sintesi gli elementi caratterizzanti il Progetto.

Può essere articolata in una parte descrittiva e in una parte di analisi critica.

**Descrizione del progetto:**

- ♣ che cosa si è fatto
- ♣ come si è lavorato (metodo, ruoli, decisioni, ecc.)
- ♣ quanto si è speso (anche rispetto al budget)
- ♣ quanto tempo si è impiegato (anche rispetto al preventivato).

**Analisi critica del progetto:**

- ♣ aspetti positivi e formativi
- ♣ problemi e difficoltà (e come sono stati superati)
- ♣ spazi di riflessione e di miglioramento
- ♣ conoscenze e abilità acquisite.

## 2. LE FASI DELLA VISITA IN AZIENDA

Per realizzare una visita veramente efficace in un'azienda (in un reparto produttivo, un laboratorio scientifico, un museo etc.) occorre pianificare l'attività, organizzando e strutturando ognuno dei tre momenti:

- ▲ prima
- ▲ durante
- ▲ dopo

Si tratta cioè di realizzare un progetto, project work, diviso in tre fasi distinte ma strettamente coordinate fra loro.

### 2.1. PRIMA (come si prepara)

La finalità di questa prima fase è incuriosire gli studenti ("mettre en appetit" dicono i francesi).

Può essere scomposta in una serie di operazioni ("steps"):

A) La scelta dell'azienda (o del reparto produttivo, del laboratorio scientifico, del museo) e la definizione degli obiettivi della visita;

B) La scelta del metodo di lavoro, che è legata a diversi fattori. In particolare:

- ▲ all'ampiezza del problema da analizzare;
- ▲ al tempo a disposizione per l'analisi e lo studio successivo.

In questa nota è proposto un mix dei tre metodi maggiormente usati:

- ▲ il metodo del questionario;
- ▲ il metodo dell'intervista;
- ▲ il metodo dell'osservazione diretta

C) Team building: composizione delle squadre (sottogruppi) in cui sarà suddivisa la classe (con l'assegnazione di ruoli e compiti ad ogni componente). A titolo di esempio, una classe di venticinque studenti in visita ad un'azienda può essere scomposto in cinque sottogruppi (ognuno composto da 5 membri) avente il compito di analizzare/approfondire:

- ▲ Sottogruppo 1: il prodotto, i clienti, il mercato.
- ▲ Sottogruppo 2: la strategia d'internazionalizzazione.
- ▲ Sottogruppo 3: gli aspetti del marketing e della comunicazione aziendale.
- ▲ Sottogruppo 4: la tecnologia e il processo produttivo.
- ▲ Sottogruppo 5: le problematiche dell'ambiente e della sicurezza.



D) Coinvolgimento del team sugli obiettivi (i compiti individuali e di gruppo devono essere ben chiari e condivisi)

E) La ricerca preliminare (desk research): analisi e schedatura delle fonti di informazione esistenti. Ogni sottogruppo si documenterà quindi sugli argomenti di sua competenza preparando un elenco (scritto e organizzato) di domande, da utilizzare sia per il questionario informativo preliminare da far avere all'azienda che per l'intervista diretta successiva, come illustrato al § 5 "L'intervista qualitativa efficace (*Giovanni Avola*)".

## **2.2. DURANTE (come si effettua)**

La finalità di questa seconda fase è di verificare e approfondire le informazioni acquisite tramite l'intervista diretta (o via Skype) ad uno o più responsabili dell'azienda. Le informazioni ottenute potranno inoltre essere arricchite con la raccolta

di immagini e documenti. Sarà anche possibile cogliere collegamenti e interazioni tra i diversi aspetti del funzionamento dell'impresa.

Ogni sottogruppo potrà organizzare il proprio lavoro in maniera efficace ed efficiente con un ruolo delle mansioni precise. Come già ricordato, l'organigramma consigliato è il seguente:

- ▲ leader (capitano) responsabile del coordinamento generale;
- ▲ responsabile della segreteria organizzativa;
- ▲ responsabile delle relazioni esterne
- ▲ due responsabili della produzione multimediale.

È importante sottolineare che una visita organizzata nella forma di project work offre agli studenti una concreta opportunità di stimolare e far emergere il proprio "talento" particolare, vale a dire: le capacità organizzative, le abilità di leadership, le capacità gestionali, le capacità di gestione del tempo, le capacità di problem solving, le capacità creative, le capacità di marketing, nonché le abilità comunicative e tecnologiche.

### **2.3. DOPO (come si valorizza)**

La finalità di questa fase è di allenare gli studenti alla tecnica del reporting. La relazione di una visita deve essere quindi in forma scritta e per quanto possibile multimediale.

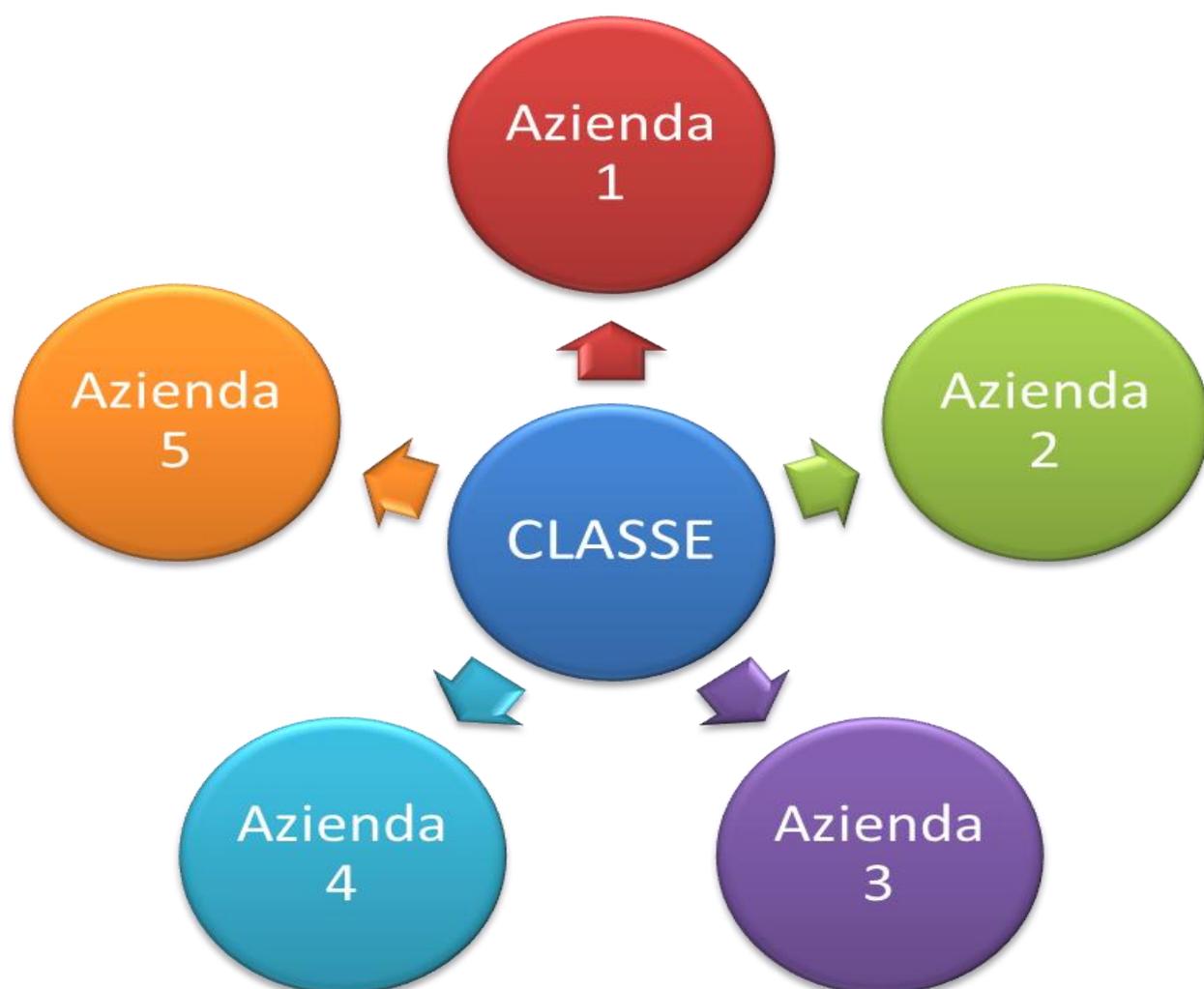
E' inoltre importante che i report dei diversi sottogruppi siano discussi e condivisi con tutta la classe. Questa metodologia di discussione (fertilizzazione incrociata) tra i sottogruppi può essere anche utilmente impiegata a livello d'istituto.

Ad esempio possiamo immaginare una scuola, dove cinque classi hanno visitato ognuna un'azienda diversa:

- ▲ azienda 1: settore manifatturiero (meccanico)
- ▲ azienda 2: settore servizi finanziari (banca e assicurazione)
- ▲ azienda 3: settore turismo e tempo libero (agenzia viaggi)
- ▲ azienda 4: servizi di comunicazione pubblicitaria
- ▲ azienda 5: settore terziario (consulenza informatica)

e successivamente un momento di presentazione e di scambio dei risultati dei cinque project work.

## GLI EFFETTI DELLA FERTILIZZAZIONE INCROCIATA



### 3. IL SISTEMA AZIENDA: ALCUNI CENNI *(Patrizia Damilano)*

#### 3.1. Documentarsi sulle aziende

Prima di contattare un'azienda per verificarne la disponibilità per un project work, uno stage o un colloquio di lavoro è importante farsene un'idea quanto più precisa possibile. Se si deciderà di prendere contatto con l'azienda stessa, si potrà così dimostrare di avere un reale interesse per l'azienda, essendosi impegnati per documentarsi.

Oggi quasi tutte le aziende hanno un sito, il che rende molto agevole trovare informazioni sulla stessa; il fatto che una realtà economica non sia reperibile in rete o fornisca pochissime informazioni è già di per sé un indicatore negativo.

Nel caso delle aziende che operano su più sedi e, se multinazionali, in paesi diversi, è importante capire come sono strutturate e quali attività sono svolte nella sede di nostro interesse.

#### 3.2. Cos'è l'azienda

L'azienda è un insieme di persone e di beni, con un'organizzazione stabile, che attraverso specifiche operazioni persegue un fine, volto a soddisfare dei fabbisogni umani.

È quindi un organismo economico stabile e durevole che attua un processo volto alla produzione di nuova ricchezza o al consumo di quella in precedenza acquisita.

Questo processo, che può richiedere più o meno tempo e può risultare più o meno complesso, necessita dell'impiego coordinato e organizzato di risorse: lavoro umano e beni a disposizione.

#### 3.3. Il quadro legale e normativo dell'impresa: tipologie di attività economiche

In generale, le attività economiche possono essere svolte da **liberi professionisti** oppure in forma d'**impresa**. Nel primo caso (l'unico possibile per i professionisti iscritti a un Ordine, come per esempio gli avvocati, gli architetti, etc.) non c'è vendita di beni o servizi ma la prestazione di un servizio professionale di tipo intellettuale o artistico.

Le **attività di industria, artigianato, commercio e agricoltura** possono invece essere svolte solo in forma d'**impresa**. Tutte le imprese si iscrivono presso il Registro imprese tenuto presso la locale Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura.

Nel caso di **lavoro autonomo** svolto nell'ambito di un'attività professionale, invece, è richiesta l'apertura di una partita IVA (il "nome fiscale" della nuova attività

economica), ma siccome non siamo in presenza di attività d'impresa non è necessaria l'iscrizione al Registro imprese.

LIBERI PROFESSIONISTI (Es.: avvocati)	IMPRESA (settori: commercio, industria, artigianato e agricoltura)	LAVORATORI AUTONOMI
--	---	---------------------

### 3.4. La classificazione delle aziende

Per classificare le aziende **si possono utilizzare diversi criteri**; ciascun criterio di classificazione potrà essere utile e significativo per conoscere aspetti diversi dell'azienda stessa.

- ▲ **Secondo il fine** dell'attività svolta, le aziende si possono classificare in aziende **profit oriented** e in aziende **non profit**:
  - le **aziende profit oriented** svolgono l'attività di produzione e/o scambio di beni e/o servizi, con lo specifico scopo di conseguire un risultato positivo, cioè un utile economico; perseguono quindi un interesse privato e sono la maggior parte delle aziende;
  - le **aziende non profit** svolgono la loro attività senza scopo di lucro, ma per conseguire altri scopi (sociali, umanitari, di ricerca, ecc.); gli utili sono quindi destinati a fini collettivi, solidaristici o mutualistici;
- ▲ **Secondo la natura del soggetto giuridico**, cioè la persona fisica o giuridica cui fanno capo tutti i diritti e tutti gli obblighi derivanti dall'attività aziendale, le aziende si possono classificare in **aziende private** e in **aziende pubbliche**:
  - le **aziende private** hanno un soggetto giuridico privato e possono essere:
    - ✓ **individuali**, quando il soggetto giuridico è unico ed è una persona fisica;
    - ✓ **collettive**, quando il soggetto giuridico è formato da un'unione di più persone ed è una persona giuridica privata (**società**);
  - le **aziende pubbliche** hanno un soggetto giuridico pubblico, costituito da un ente dotato di personalità giuridica pubblica.
- ▲ **Secondo la dimensione**, riconosciuta in base al rispetto delle soglie relative agli occupati effettivi, al volume d'affari / al totale di bilancio, fissate dalla normativa, si distinguono:
  - le **grandi imprese** con più di 249 dipendenti, fatturato annuo (la quantità di denaro ricavato in un periodo specifico) superiore a 50 milioni di euro / bilancio annuo ( un prospetto delle attività e delle passività di una società) superiore a 43 milioni di euro;
  - le **PMI (piccole imprese e medie imprese)** con meno di 250 dipendenti, fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro / bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro

Nell'ambito della categoria delle PMI, si definiscono:

- ✓ **micro imprese** quelle con meno di 10 dipendenti, fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro / bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro
  - ✓ **piccole imprese quelle** con meno di 50 dipendenti, fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro / bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro
  - ✓ **medie imprese** le rimanenti.
- ▲ La classificazione delle aziende **secondo il luogo in cui operano**. Secondo il luogo in cui operano, le aziende si possono classificare in:
- **aziende indivise** che operano in un'unica sede
  - **aziende divise** che operano in più sedi in luoghi diversi, (generalmente sono le aziende più grandi).
- ▲ La classificazione delle aziende **secondo la forma giuridica**. Nell'ambito della classificazione delle aziende secondo la forma giuridica assunta, la prima distinzione è tra:
- **aziende individuali**, il cui soggetto giuridico è una sola persona fisica
  - **aziende collettive**, le **società**, il cui soggetto giuridico è costituito o da più persone fisiche (**società di persone**) o da una persona giuridica (**società di capitali**: la personalità giuridica è la qualità di persona riconosciuta dal diritto alle società di capitali).

La scelta della forma giuridica dipende quindi anzitutto dal numero degli imprenditori: un singolo oppure più soci.

La **società**, definita dall'**articolo 2247 del Codice Civile**, si costituisce quando *due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili*.

Possiamo distinguere le società fra:

- **società di persone**
- **società di capitali**.

Le **società di persone** sono formate da più persone che realizzano insieme l'impresa, gestita da uno o più soci: sono la **Società semplice** (S.s.), la **Società in nome collettivo** (S.n.c.), la **Società in accomandita semplice** (S.a.s.).

Le **società di capitali** sono create attraverso l'investimento di capitali da parte dei soci; la guida dell'impresa è affidata agli amministratori (peraltro un socio può anche essere nominato amministratore della società). Le società di capitali sono la **Società per azioni** (S.p.a.), la **Società a responsabilità limitata** (S.r.l.), la **Società in accomandita per azioni** (S.a.p.a.) e la **Società Cooperativa**, che si differenzia dalle altre società di capitali perché non è votata a raggiungere un utile da distribuire tra i soci ma a fornire, direttamente ai soci, beni e servizi o occasioni di lavoro, a condizioni più vantaggiose a quelle offerte dal mercato.

**Il singolo imprenditore** può operare attraverso una ditta individuale oppure una società a responsabilità limitata unipersonale.

### **SINGOLO IMPRENDITORE**

Ditta individuale  
Società a responsabilità limitata unipersonale

### **SOCIETÀ DI PERSONE**

Società semplice  
Società in nome collettivo (Snc)  
Società in accomandita semplice (Sas)

### **SOCIETÀ DI CAPITALI**

Società per azioni (Spa)  
Società a responsabilità limitata (Srl)  
Società in accomandita per azioni (Sapa)  
Società Cooperativa

Scegliere una forma giuridica piuttosto che un'altra ha delle conseguenze in termini di **responsabilità patrimoniale** dei soci (rischio derivante dall'attività imprenditoriale).

Le **società di persone** prevedono che ogni socio risponda in modo illimitato e solidale con tutto il proprio patrimonio delle obbligazioni assunte a nome della società (non vi è separazione tra patrimonio personale ed aziendale).

Nel caso di **società di capitali**, invece, ogni socio risponde delle obbligazioni della società nei limiti della propria quota di capitale (il patrimonio aziendale è autonomo, vi è separazione tra patrimonio personale dei soci e patrimonio aziendale). Per questo motivo questa tipologia di società richiede un capitale minimo per la sua costituzione.

Altre differenze riguardano il trattamento fiscale (la tassazione è diversa secondo il tipo di forma giuridica) e gli adempimenti amministrativi richiesti a ogni impresa (partendo dalla struttura più semplice, quella della ditta individuale, per arrivare a quelle più complesse, in altre parole la S.p.a. e la Cooperativa).

La scelta della forma giuridica deve essere coerente con il tipo di progetto imprenditoriale che s'intende realizzare dal punto di vista della compagine sociale, del settore di attività, delle stime relative agli investimenti richiesti, dei costi da sopportare e dei fatturati che si prevede di realizzare.

### 3.5. L'azienda come sistema sociale aperto ed i suoi principali input e output

Ogni azienda si può considerare come una particella del sistema economico globale, dove coesistono un'infinità di realtà tra loro collegate e interdipendenti.

A sua volta, ogni singola impresa può essere considerata come sistema, la cui struttura è ulteriormente scomponibile in una moltitudine di sottosistemi interagenti.

In particolare, l'azienda è:

- ▲ un **sistema aperto**: perché riceve dall'esterno le risorse necessarie per la sua attività, le trasforma al suo interno e le ricolloca sotto forma di beni e/o servizi nel sistema di cui fa parte;
- ▲ un **sistema dinamico**: perché è in continuo e rapido cambiamento per adattarsi alle variazioni dell'ambiente, alle nuove esigenze del mercato, alle particolari situazioni che si creano nella sua struttura;
- ▲ un **sistema sociale**: perché nell'azienda opera una moltitudine di persone con finalità e motivazioni diverse tra loro.

In altre parole, l'azienda in quanto sistema riceve dall'ambiente esterno (**input**) tutte le **risorse** (finanziarie, umane, tecniche, tecnologiche, informative) di cui necessita per lo svolgimento della sua attività e per il raggiungimento dei suoi obiettivi e successivamente, colloca i prodotti/servizi (**output**) sul mercato, cioè li restituisce al mercato chiedendo in cambio il pagamento di un prezzo (remunerazione dei fattori impiegati).

### 3.6. L'azienda e le sue relazioni con l'ambiente e con il mercato

L'azienda è collegata con il mondo esterno tramite due differenti tipi di rapporto:

- ▲ le relazioni con l'**ambiente**, di carattere più ampio e generale.
- ▲ le relazioni con il **mercato**, più direttamente collegate alla sua attività;

#### 3.6.1. Le relazioni con l'ambiente

L'azienda è notevolmente influenzata dal **sistema-paese** in cui opera e quindi **dall'ambiente generale e sociale** in cui si trova.

L'ambiente può favorire oppure ostacolare le scelte dell'azienda ed il suo sviluppo economico; i condizionamenti provenienti dall'ambiente dipendono principalmente dalle variabili seguenti:

- ▲ l'**ambiente fisico** (fattori climatici, caratteristiche fisiche del territorio, vincoli ambientali, ecc.);
- ▲ il **sistema di infrastrutture** (rete ferroviaria, stradale, porti, aeroporti, reti di energia elettrica, ecc.);
- ▲ il **sistema di comunicazioni** (reti telefoniche, reti di trasmissione dati, ecc.);

- ⤴ lo **sviluppo tecnologico**;
- ⤴ il **sistema dei servizi sociali** (scuole, ospedali, strutture sociali ed assistenziali, ecc.);
- ⤴ l'**ambiente politico** (tipo di governo, stabilità politica, legislazione, relazioni sindacali, ecc.);
- ⤴ l'**ambiente culturale e sociale** (tradizione e cultura, livello di istruzione, ecc.);
- ⤴ gli **stili di vita**.

### 3.6.2. Le relazioni con il mercato

Ogni azienda, nel raggiungere i propri fini, deve necessariamente rivolgersi al mercato, tenendo presente la compresenza dei soggetti che vi operano:

- ⤴ **aziende concorrenti**, pronte ad elaborare strategie innovative per conquistare ulteriori quote di mercato;
- ⤴ **aziende fornitrici**, presso cui approvvigionarsi di fattori produttivi;
- ⤴ **aziende clienti/ consumatori**, dove avviene il collocamento e quindi la vendita dei prodotti e/o servizi;
- ⤴ **forza lavoro**, da cui l'azienda attinge le sue risorse umane;
- ⤴ **capitali**, da cui l'azienda attinge parte delle risorse finanziarie.

I mercati si possono a loro volta classificare in:

- ⤴ **mercati di acquisizione dei fattori produttivi**, ove l'azienda si procura le risorse necessarie per la sua attività (input dell'azienda);
- ⤴ **mercati di sbocco**, cioè i mercati sui quali sono collocati i prodotti e/o i servizi (output) dell'azienda.

### 3.6.3. La domanda e l'offerta

La **domanda** è la quantità di un determinato bene e/o servizio richiesta dai consumatori in un certo mercato e in un certo periodo.

L'**offerta**, invece, è la quantità complessiva di un bene esistente sul mercato in un dato momento e si determina per effetto delle scelte dei consumatori che hanno creato la domanda del medesimo.

### 3.6.4. Le diverse tipologie dei mercati

In relazione alle dinamiche della domanda e dell'offerta di un determinato bene, il mercato di riferimento si può classificare nelle seguenti categorie.

### ▲ **Monopolio**

Si dice che un mercato è in condizioni di monopolio quando l'offerta di un dato prodotto e/o servizio è controllata e gestita da un'unica azienda, mentre la domanda è costituita da molti compratori (per esempio il mercato dei tabacchi).

### ▲ **Oligopolio**

Si dice che un mercato è in condizioni di oligopolio quando l'offerta di un dato prodotto e/o servizio è controllata e gestita da un numero ridotto di aziende (in genere di notevoli dimensioni), mentre la domanda è costituita da un gran numero di compratori (per esempio il mercato dell'auto).

### ▲ **Libera concorrenza**

Si dice che un mercato è in condizioni di libera concorrenza quando l'offerta di un dato prodotto e/o servizio è controllata e gestita da un gran numero di aziende e, quindi, le offerte sono polverizzate in tantissimi venditori, mentre la domanda è costituita da un gran numero di compratori (per esempio il mercato della pasta alimentare).

## 3.7. Le aree funzionali dell'azienda

Una **funzione aziendale** è caratterizzata da una serie di attività e di compiti aventi la stessa natura, riuniti tra loro perché pertinenti ad uno stesso soggetto operativo.

Ogni singola funzione, autonoma nel suo interno, è strettamente collegata alle altre funzioni aziendali ed insieme con esse contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le principali funzioni aziendali (o sottosistemi aziendali) possono essere suddivise in:

- ▲ **funzioni primarie**, cioè le funzioni che riguardano direttamente la realizzazione del prodotto/servizio e la sua vendita sul mercato;
- ▲ **funzioni di supporto**, cioè le funzioni di sostegno alle funzioni primarie, nel senso che forniscono e gestiscono le risorse e le competenze, materiali ed umane, necessarie allo svolgimento dell'attività aziendale.

Le principali funzioni, in genere, presenti in un'azienda sono:

**produzione;**

**acquisti;**

**amministrazione;**

**finanza;**

**commerciale;**

**marketing;**

**personale e organizzazione;**

**pianificazione e controllo;**

**logistica**

**qualità**

**ricerca e sviluppo.**

▲ **La funzione produzione**

La funzione produzione si occupa di organizzare e coordinare le risorse produttive (input) affinché si realizzi il processo di produzione e trasformazione, che costituisce l'attività tipica dell'azienda e si ottengano i beni da collocare sul mercato (output).

▲ **La funzione acquisti**

La funzione acquisti si occupa dell'approvvigionamento dei beni e delle risorse necessarie al processo aziendale. L'azienda, infatti, deve poter disporre delle materie da destinare alla trasformazione o dei prodotti da destinare alla vendita.

▲ **La funzione amministrazione**

La funzione amministrazione, molto spesso chiamata anche **funzione contabilità e bilancio**, si occupa di tutta la parte amministrativa dell'azienda.

▲ **La funzione finanza**

La funzione finanza, presente soprattutto in aziende di medie e grandi dimensioni, si occupa di tutte le problematiche finanziarie dell'azienda.

▲ **La funzione commerciale**

La funzione commerciale si occupa principalmente della distribuzione e della vendita di merci e prodotti o dei servizi.

▲ **La funzione marketing**

La funzione marketing, spesso inserita accanto alla tradizionale funzione commerciale, si occupa di studiare il mercato, analizzando i gusti e le esigenze dei consumatori, in continua evoluzione, per orientare le scelte strategiche dell'azienda in fatto di prodotti o servizi.

▲ **La funzione personale e organizzazione**

La funzione personale e organizzazione si occupa delle risorse umane dell'azienda, cioè della gestione dei rapporti con i lavoratori dipendenti (dall'assunzione fino all'interruzione del rapporto di lavoro) e del coordinamento delle strutture organizzative aziendali.

▲ **La funzione pianificazione e controllo**

La funzione pianificazione e controllo, presente, in genere, nelle aziende di medie e grandi dimensioni, si occupa della definizione degli obiettivi da raggiungere, della redazione dei piani e dei programmi aziendali, del controllo della gestione e dei risultati consuntivi rispetto alle previsioni;

▲ **La funzione ricerca e sviluppo**

La funzione ricerca e sviluppo, presente, generalmente, nelle aziende di medie o grandi dimensioni che sviluppano un'attività tesa all'innovazione, si occupa di attività di studio e progettazione, di ricerca di nuovi prodotti e di nuovi materiali, di miglioramento dei prodotti già presenti sul mercato e di

miglioramento e diversificazione dei processi produttivi.

**Nota:** Per questa sezione è stato utilizzato parte del materiale didattico del Progetto **WorkNow** - Percorsi Formativi per il Nuovo Apprendistato - (**AMMA - Torino**)

## 4. L'ORGANIGRAMMA E LA STRUTTURA AZIENDALE *(Massimo Blotto)*

### 4.1. Le finalità dell'organigramma

L'organigramma è una schematizzazione utilizzata per rappresentare, tramite un sistema di simboli convenzionali, la struttura organizzativa aziendale.

Nell'organigramma l'insieme delle «unità operative» e delle principali relazioni che le legano trovano la loro formalizzazione più completa e più sintetica.

In particolare l'organigramma evidenzia:

- ▲ le **unità organizzative** dell'azienda e le loro denominazioni
- ▲ i nomi dei **responsabili** delle diverse unità organizzative
- ▲ le **relazioni** (gerarchiche, consultive, ecc.) che legano le unità organizzative tra di loro
- ▲ i **ruoli** e le **responsabilità** nonché le principali **funzioni/mansioni** (evidenziate nella parte descrittiva) delle diverse unità operative.

### 4.2. Le tipologie di struttura

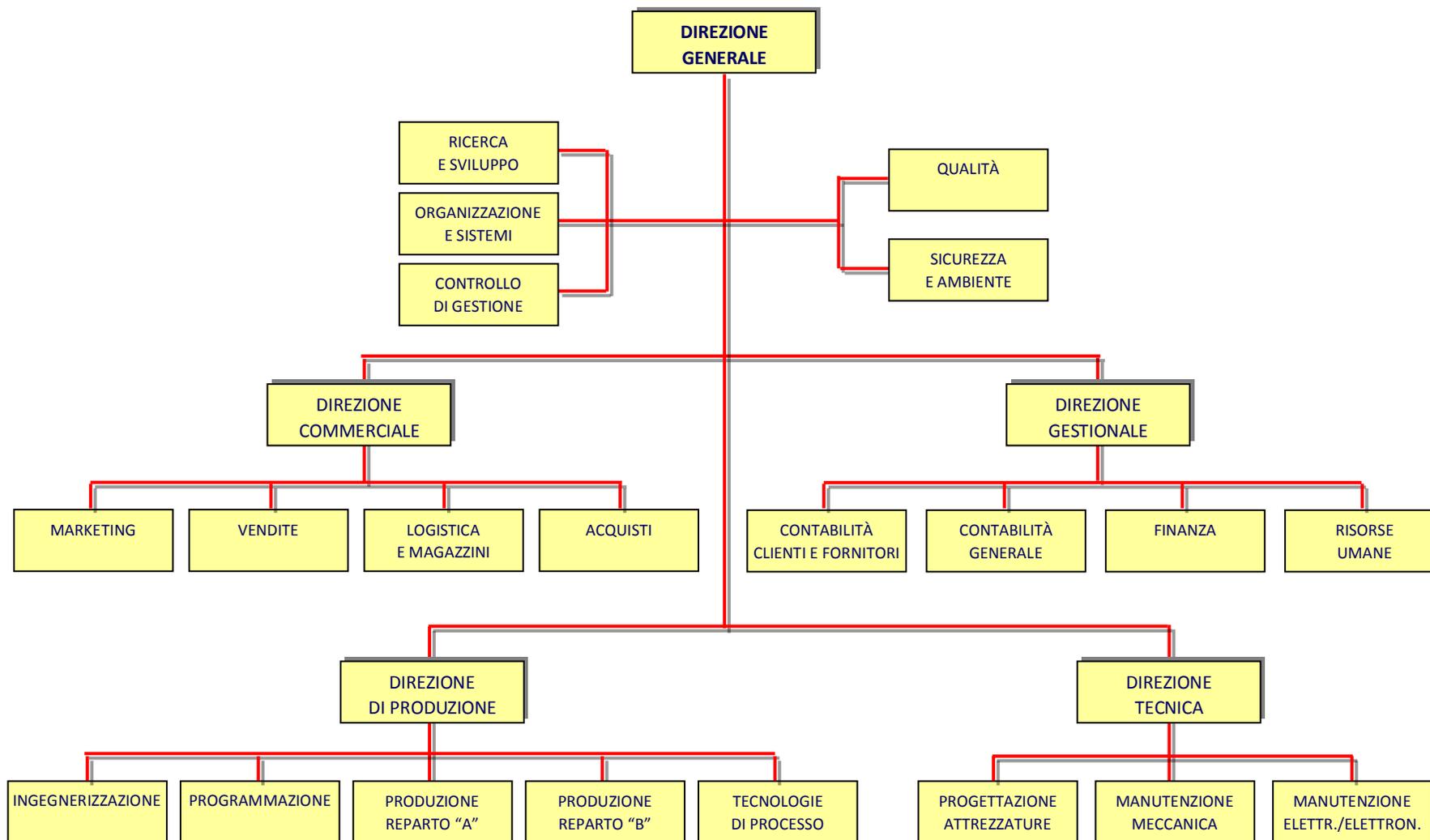
Gli **schemi organizzativi** fondamentali sono riconducibili ai seguenti tipi di struttura:

- ▲ **struttura funzionale**, articolata in linee di dipendenza gerarchica e di delega, fissate in base ad attività di tipo omogeneo (esempi: direzione amministrativa, direzione di produzione, ecc.);
- ▲ **struttura divisionale**, articolata in nuclei operativi in parte autonomi, focalizzati su prodotti, servizi o mercati specifici (esempi: divisione software, divisione hardware, oppure divisione Europa, divisione Sud America, ecc.);
- ▲ **struttura a matrice**, nella quale le linee di tipo gerarchico sono integrate da organi di coordinamento funzionale, focalizzati su specifici prodotti o su determinati progetti.

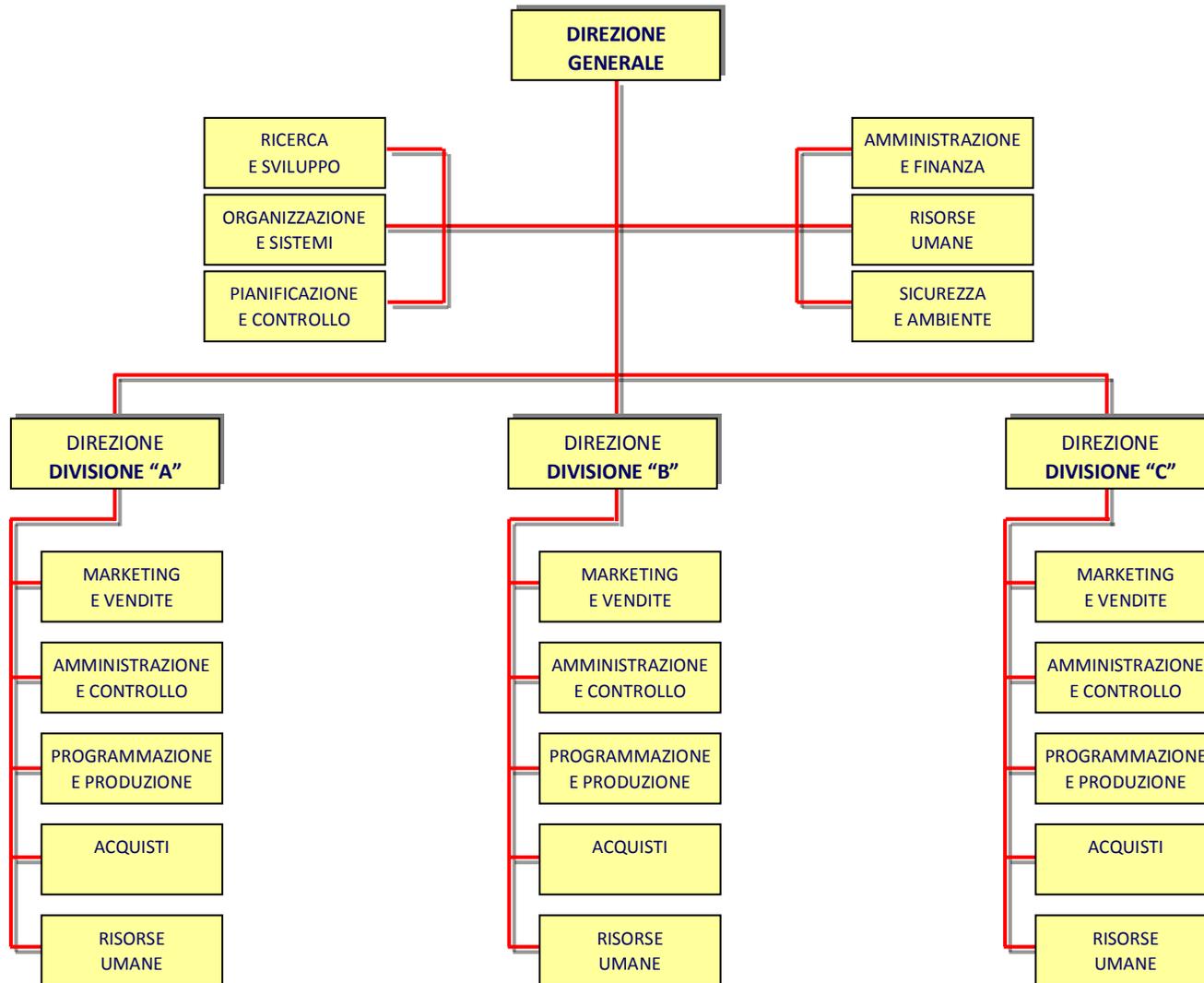
A seguire esempi grafici di ciascun tipo di **struttura organizzativa** e una descrizione delle principali mansioni riferita alla «struttura funzionale».

## 4.2.1. Grafici delle strutture organizzative: funzionale – divisionale – a matrice

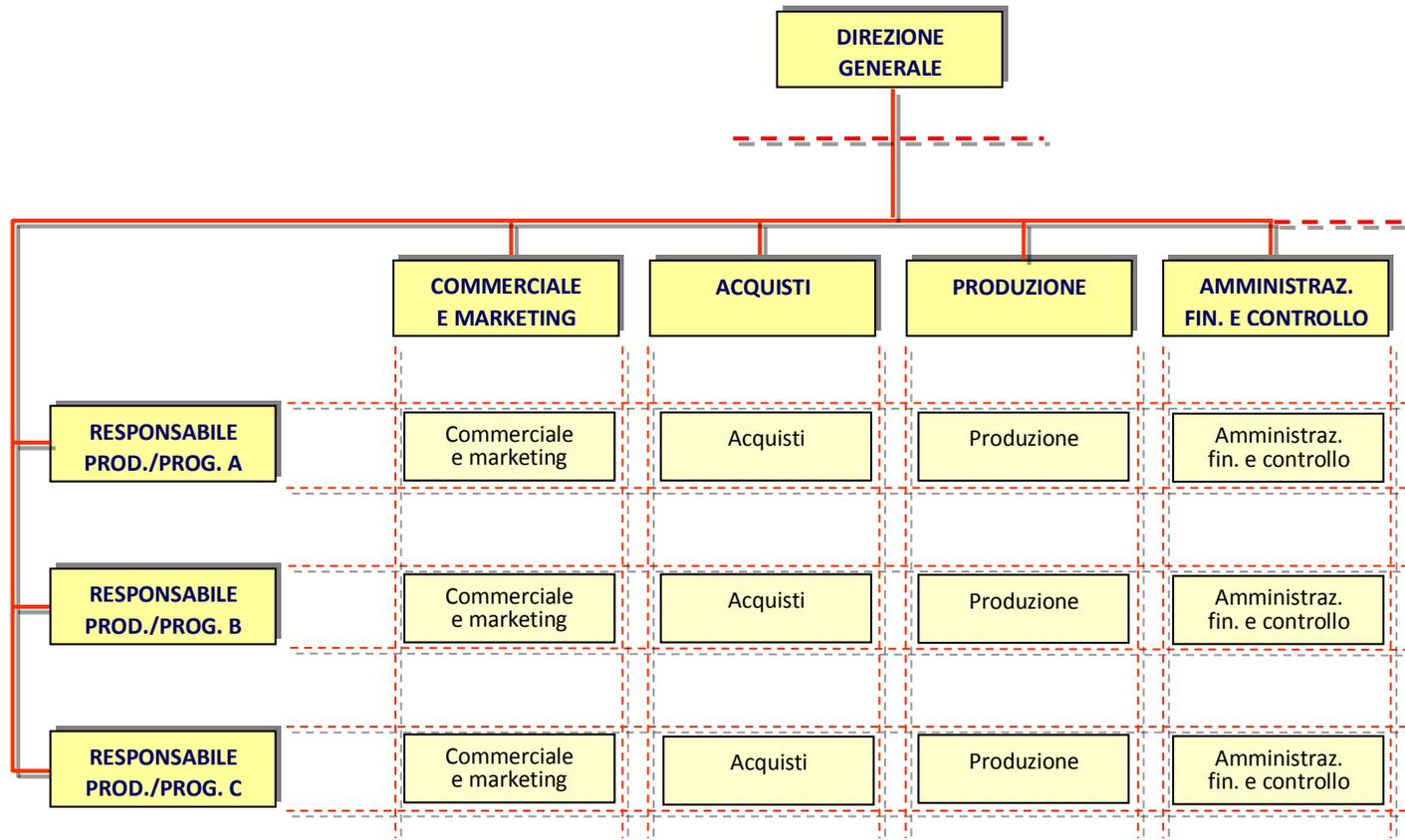
### ORGANIGRAMMA FUNZIONALE



## ORGANIGRAMMA DIVISIONALE



## ORGANIGRAMMA A MATRICE



- ▲ **La struttura di prodotto è permanente, la struttura di progetto è temporanea**, con appartenenza a termine degli operatori delle unità funzionali agli organi di progetto
- ▲ **La dipendenza è duplice**: dal capo-progetto/prodotto (dipendenza funzionale) e dal capo dell'unità funzionale di appartenenza (dipendenza gerarchica)

## **4.2.2. Struttura organizzativa funzionale: principali funzioni e mansioni delle unità operative**

In riferimento alla struttura organizzativa funzionale evidenziamo le principali funzioni e mansioni delle diverse unità operative.

### **DIREZIONE GENERALE**

- opera nell'ambito delle linee strategiche generali espresse dal Consiglio di Amministrazione
- persegue gli obiettivi strategici aziendali, coordinando le attività delle Aree di presidio funzionale: Area Commerciale, Area Gestionale, Area Produzione e Area Tecnica
- si avvale direttamente delle funzioni di staff: Ricerca e sviluppo, Organizzazione e sistemi, Controllo di gestione, Qualità e Sicurezza e ambiente
- si avvale del Comitato di direzione (formato dai Responsabili delle Aree di presidio funzionale, con l'eventuale supporto delle funzioni di staff), il quale articola gli obiettivi strategici in piani operativi, coordina le attività aziendali, verifica i risultati e decide eventuali azioni correttive

### **RICERCA E SVILUPPO**

- raccoglie informazioni sugli orientamenti dei mercati di riferimento per quanto attiene all'aspetto dell'innovazione dei prodotti e dei processi del proprio settore merceologico
- analizza i prodotti e i processi innovativi della concorrenza attraverso specifiche attività di benchmarking e indagini di mercato
- mantiene i rapporti con i centri di sviluppo dei clienti, nell'ottica di un costante monitoraggio sui loro orientamenti nel settore dell'innovazione
- imposta e segue gli studi di fattibilità tecnica ed economica di nuovi prodotti e nuovi processi, partecipa alle fasi di prototipazione e segue l'introduzione di nuovi processi di fabbricazione

### **ORGANIZZAZIONE E SISTEMI**

- promuove e presidia i processi di sviluppo organizzativo, in coerenza con il mutare delle esigenze aziendali, analizzando e gestendo il contenuto delle diverse funzioni aziendali, gestendo le attività di sviluppo delle risorse umane e proponendo sistemi di incentivazione, politiche retributive e percorsi di carriera
- presidia l'evoluzione tecnologica dei sistemi informativi e informatici, definendo e pianificando interventi di adeguamento dei sistemi aziendali
- definisce e gestisce le procedure atte ad assicurare l'efficienza e la continuità del servizio informatico e a garantire la sicurezza e l'integrità dei dati
- affianca gli utenti del sistema informatico in ottica di addestramento e supporto continuo

## **CONTROLLO DI GESTIONE**

- cura e gestisce il sistema di rilevazione, allocazione e controllo dei costi e dei ricavi consuntivi
- cura e gestisce il sistema di analisi degli scostamenti, il sistema degli indicatori di efficienza e di efficacia e il reporting direzionale
- gestisce le attività amministrative legate alla valorizzazione delle scorte e alla gestione contabile delle merci a magazzino
- affianca i responsabili delle diverse unità organizzative nella corretta lettura ed interpretazione dei risultati delle elaborazioni del Controllo di gestione
- cura e aggiorna il Piano dei centri di costo e il Piano dei conti di contabilità analitica
- fornisce indicazioni a supporto delle decisioni aziendali in base a calcoli di preventivazione di costi e di convenienza economica basata sull'analisi costi e benefici

## **QUALITÀ**

- definisce e aggiorna costantemente, in coerenza con le politiche aziendali e le normative di riferimento e in ottica di miglioramento continuo, gli standard di qualità
- propone le modifiche organizzative e di processo per il rispetto degli standard di qualità
- cura la formazione e l'aggiornamento del personale sulle tematiche della qualità
- opera per l'ottenimento di livelli superiori di Certificazione della qualità
- coordina le attività di controllo delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti
- mantiene i rapporti con i fornitori e con i clienti sulle tematiche inerenti alla qualità

## **SICUREZZA E AMBIENTE**

- individua e valuta i fattori di rischio, redigendo e aggiornando i documenti di analisi e valutazione del rischio, il rapporto di sicurezza e il sistema di gestione della sicurezza
- adotta, in collaborazione con i settori aziendali interessati, le misure e le procedure atte a garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro e la protezione dell'ambiente
- predispone i piani di formazione e di addestramento teorico-pratico dei dipendenti, curando le esercitazioni periodiche antincendio, di soccorso e di evacuazione
- analizza i processi produttivi, individuando i rischi connessi e i mezzi per prevenirli in termini di protezioni e di dotazioni di sicurezza dei lavoratori

- ⤴ presidia il corretto funzionamento degli impianti antinquinamento assicurando il rispetto delle normative in termini di qualità dell'aria all'interno dell'ambiente di lavoro e d'immissioni esterne nell'atmosfera e negli scarichi
- ⤴ si rapporta con gli enti esterni competenti in materia di sicurezza e protezione ambientale

### **DIREZIONE COMMERCIALE**

- ⤴ gestisce l'Area Commerciale coordinando le attività di Marketing, Vendite, Logistica e magazzini e Acquisti
- ⤴ definisce, coerentemente con gli obiettivi aziendali, le strategie commerciali e le politiche di marketing e gestisce le attività inerenti alla pianificazione, alla promozione e allo sviluppo commerciale dell'azienda
- ⤴ monitora in modo sistematico e continuativo le potenzialità dei mercati di riferimento, vigilando sull'evoluzione delle esigenze della clientela e sullo sviluppo dell'offerta della concorrenza
- ⤴ definisce le politiche di gestione delle scorte
- ⤴ definisce le politiche di acquisto e gli aspetti contrattualistici degli acquisti di materie prime

### **MARKETING**

- ⤴ si occupa dell'attuazione dei piani strategici di marketing per il raggiungimento degli obiettivi commerciali aziendali
- ⤴ attua ricerche di mercato per monitorare l'evoluzione del mercato di riferimento e il comportamento della concorrenza e propone azioni aziendali appropriate
- ⤴ promuove e segue le attività promozionali e pubblicitarie con particolare attenzione ai nuovi mezzi di comunicazione
- ⤴ segue lo sviluppo e l'aggiornamento del sito aziendale

### **VENDITE**

- ⤴ gestisce direttamente le relazioni commerciali con la clientela strategica e, tramite la rete di vendita, le relazioni con la clientela ordinaria
- ⤴ definisce e aggiorna il listino prodotti, gestendo le eventuali deroghe in termini di sconti o di condizioni di favore
- ⤴ cura la pianificazione delle azioni di vendita e segue l'attività della rete di vendita
- ⤴ riceve e completa gli ordini-clienti, fissando ed eventualmente discutendo i tempi di consegna e le eventuali condizioni particolari
- ⤴ monitora costantemente l'andamento delle variabili commerciali (portafoglio ordini, vendite, consegne, redditività, resi da cliente, ecc.) e il livello della customer satisfaction

- ▲ cura la predisposizione e l'emissione delle fatture di vendita e delle note di addebito e accredito nei confronti della clientela

### **LOGISTICA E MAGAZZINI**

- ▲ gestisce il magazzino prodotti finiti, coordinando le attività di immagazzinamento, imballaggio e spedizione dei prodotti, di gestione delle scorte e di ricevimento e verifica dei resi da cliente
- ▲ assicura la corretta predisposizione della bollettazione in uscita
- ▲ gestisce il magazzino materiali ausiliari e ricambi
- ▲ gestisce il magazzino materie prime, curando le attività di carico, stoccaggio, custodia e scarico dei materiali e monitorando costantemente il livello delle scorte
- ▲ mantiene i contatti con i trasportatori, assicurando la tempestiva disponibilità dei mezzi necessari alle consegne ai clienti e la corretta effettuazione delle consegne stesse

### **ACQUISTI**

- ▲ gestisce gli approvvigionamenti delle materie prime, inclusa la pianificazione dei rifornimenti
- ▲ richiede le offerte per i materiali ausiliari e i servizi, valuta le proposte, negozia e definisce prezzi e condizioni di fornitura, individuando, di volta in volta, la procedura d'acquisto più adeguata
- ▲ monitora le prestazioni dei fornitori, formulando e gestendo la valutazione degli stessi
- ▲ autorizza il pagamento delle fatture ai fornitori, previo controllo della documentazione e verifica della corretta esecuzione della fornitura
- ▲ interviene presso i fornitori nei casi di contenzioso su costi, qualità, tempi di consegna o servizio reso
- ▲ sovrintende alla gestione del magazzino materiali ausiliari e ricambi, definendone i livelli di scorta in funzione dei consumi presunti e della rilevanza strategica
- ▲ gestisce, in tema di sicurezza, le schede dei prodotti acquistati
- ▲ cura la tenuta dei registri e le dichiarazioni di legge in tema di produzione e trasporto dei rifiuti
- ▲ effettua indagini di mercato, sviluppando la ricerca e la valutazione di nuovi fornitori

### **DIREZIONE GESTIONALE**

- ▲ gestisce l'Area Gestionale, coordinando Contabilità clienti e fornitori, Contabilità generale, Finanza e Risorse umane
- ▲ cura gli adempimenti previsti dalle normative civilistiche e fiscali in materia di bilancio e contabilità, assicurando la corretta applicazione dei principi contabili

- ▲ sovrintende alla chiusura dei conti di fine esercizio e alla stesura del bilancio
- ▲ cura le attività e i rapporti con terzi (banche, istituti finanziari, società di leasing, ecc.) relativi alla gestione finanziaria non ordinaria
- ▲ presidia le problematiche fiscali e le problematiche legali relative alla gestione amministrativa
- ▲ sovrintende alla gestione amministrativa del personale e alla corretta interpretazione e applicazione delle normative di legge, contrattuali e aziendali relative al rapporto di lavoro

### **CONTABILITÀ CLIENTI E FORNITORI**

- ▲ cura la registrazione contabile delle fatture attive e delle note di accredito/addebito
- ▲ predispone gli estratti conto, i solleciti di pagamento e le proposte di avvio delle azioni legali nei confronti dei clienti morosi
- ▲ predispone opportuni rapporti sull'andamento del fatturato, della situazione creditizia, della spesa e della situazione debitoria
- ▲ provvede alla registrazione contabile delle fatture passive ricevute dai fornitori
- ▲ provvede alle verifiche di congruità delle fatture fornitori, mediante riscontro con gli ordini d'acquisto e i documenti di accompagnamento
- ▲ predispone eventuali note di addebito/accredito ai fornitori

### **CONTABILITÀ GENERALE**

- ▲ provvede alle registrazioni dirette e al controllo di quelle automatiche in contabilità generale
- ▲ provvede agli adempimenti amministrativi di natura fiscale
- ▲ provvede alla gestione dei libri contabili e fiscali
- ▲ cura la gestione contabile dei beni patrimoniali aziendali
- ▲ tiene aggiornato il piano dei conti di contabilità generale

### **FINANZA**

- ▲ gestisce le operazioni bancarie e i rapporti ordinari con gli istituti di credito
- ▲ rileva e gestisce i movimenti di tesoreria e redige i rendiconti finanziari
- ▲ provvede alla gestione dei flussi di cassa, nel rispetto delle procedure aziendali
- ▲ predispone gli elaborati previsionali e i consuntivi periodici della gestione finanziaria

## **RISORSE UMANE**

- ✦ cura la gestione amministrativa del personale, gestendo la politica salariale e tenendo i rapporti istituzionali con gli enti previdenziali e assicurativi
- ✦ assicura la corretta interpretazione e applicazione delle normative di legge, contrattuali e aziendali relative al rapporto di lavoro
- ✦ assicura l'utilizzo ottimale delle risorse umane in conformità con gli obiettivi aziendali
- ✦ gestisce i processi di selezione, formazione e aggiornamento professionale del personale
- ✦ mantiene i rapporti con le organizzazioni dei lavoratori, assicurando all'azienda la necessaria assistenza in tema di relazioni sindacali

## **DIREZIONE DI PRODUZIONE**

- ✦ gestisce l'Area Produzione, coordinando le attività di Ingegnerizzazione, Programmazione, Produzione reparto A, Produzione reparto B e Tecnologie di processo
- ✦ sovrintende alle attività di produzione, nell'ottica dell'ottimizzazione della produttività e dell'efficienza
- ✦ sovrintende al rispetto degli standard qualitativi della produzione
- ✦ sovrintende alla messa a punto e al miglioramento delle specifiche tecniche dei processi produttivi
- ✦ monitora la definizione e il rispetto dei programmi di produzione
- ✦ sovrintende all'allocazione ottimale del personale di produzione in funzione delle diverse esigenze produttive
- ✦ sovrintende all'applicazione e al rispetto delle norme di legge e dei regolamenti aziendali in materia di sicurezza e igiene del lavoro

## **INGEGNERIZZAZIONE**

- ✦ cura la realizzazione dei prototipi dei nuovi prodotti
- ✦ segue le fasi di pre-industrializzazione dei prodotti, definendo eventuali modifiche volte a facilitarne la produzione di serie, riducendone scarti e difettosità
- ✦ segue la produzione delle preserie, valutando l'opportunità di ulteriori modifiche in funzione di eventuali problemi derivanti dalla produzione a regime

## **PROGRAMMAZIONE**

- ✦ elabora e gestisce i programmi di produzione, tenendo conto degli ordini dei clienti, dei vincoli tecnologici e della capacità produttiva
- ✦ monitora l'avanzamento della produzione, gestendo tutte le informazioni necessarie per aggiornare la clientela relativamente alle questioni logistiche

- ✦ fornisce le informazioni necessarie ai rifornimenti delle materie prime
- ✦ elabora i rapporti necessari per la programmazione delle spedizioni

### **PRODUZIONE REPARTO A/B**

- ✦ gestisce le risorse umane e tecnologiche a disposizione, nell'ottica dell'ottimizzazione della produttività e dell'efficienza delle attività di produzione
- ✦ assicura il rispetto dei programmi di produzione
- ✦ assicura il rispetto degli standard qualitativi di produzione
- ✦ propone le modifiche organizzative o tecnologiche necessarie per migliorare la produttività dei processi e la qualità dei prodotti
- ✦ monitora costantemente lo stato d'uso e la funzionalità degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature
- ✦ assicura l'applicazione e il rispetto delle norme di legge e dei regolamenti aziendali in materia di sicurezza e igiene del lavoro
- ✦ assicura il corretto utilizzo dei mezzi di produzione

### **TECNOLOGIE DI PROCESSO**

- ✦ assicura il rispetto delle specifiche dei processi di fabbricazione
- ✦ definisce eventuali modifiche migliorative alle specifiche tecniche dei processi
- ✦ applica e gestisce la sperimentazione operativa delle modifiche migliorative dei processi produttivi
- ✦ propone le modifiche impiantistiche necessarie per migliorare la costanza del processo e il rispetto delle specifiche dei processi
- ✦ analizza i problemi di prodotto/processo al fine di individuare le possibili soluzioni
- ✦ promuove e cura la formazione tecnologica degli addetti ai processi produttivi

### **DIREZIONE TECNICA**

- ✦ gestisce l'Area Tecnica, coordinando le attività di Progettazione attrezzature, Manutenzione meccanica e Manutenzione elettrica/elettronica
- ✦ sovrintende e coordina l'elaborazione di studi, progetti di massima, progetti esecutivi e specifiche di impianti e attrezzature
- ✦ sovrintende alla costruzione di impianti, macchinari, attrezzature e opere civili
- ✦ sovrintende alla pianificazione e all'esecuzione della manutenzione meccanica, elettrica ed elettronica degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature
- ✦ sovrintende alla redazione della parte tecnica dei capitolati d'appalto per nuove costruzioni o per interventi di manutenzione straordinaria

## **PROGETTAZIONE ATTREZZATURE**

- ✦ elabora progetti di massima, progetti esecutivi, specifiche costruttive e preventivi di spesa di impianti e apparecchiature tecniche
- ✦ redige la parte tecnica dei capitolati d'appalto per le attrezzature costruite all'esterno
- ✦ segue l'iter burocratico delle pratiche connesse al collaudo e alla messa in esercizio dei nuovi impianti, redigendo la relativa manualistica tecnica

## **MANUTENZIONE MECCANICA**

- ✦ svolge, per la parte meccanica, le attività interne di costruzione, installazione e collaudo di impianti, macchinari e attrezzature e coordina le analoghe attività svolte da ditte esterne
- ✦ svolge, per la parte meccanica, le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria di impianti, macchinari e attrezzature e coordina le analoghe attività svolte da ditte esterne
- ✦ definisce, per la parte meccanica, i programmi di manutenzione preventiva
- ✦ monitora lo stato d'uso, la funzionalità e la sicurezza di impianti e attrezzature

## **MANUTENZIONE ELETTRICA ED ELETTRONICA**

- ✦ svolge, per la parte elettrica ed elettronica, le attività interne di costruzione, installazione e collaudo di impianti e macchinari e coordina le analoghe attività svolte da ditte esterne
- ✦ svolge, per la parte elettrica ed elettronica, le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria di impianti e macchinari e coordina le analoghe attività svolte da ditte esterne
- ✦ definisce, per la parte elettrica ed elettronica, i programmi di manutenzione preventiva
- ✦ monitora la funzionalità e la sicurezza degli impianti

## 5. L'INTERVISTA QUALITATIVA EFFICACE *(Giovanni Avola)*

### Preparare e condurre un'intervista qualitativa efficace

#### 1) Cos'è un'intervista ? È una conversazione:

- **provocata** dall'intervistatore
- con finalità di tipo **conoscitivo**
- **guidata** dall'intervistatore
- sulla base di uno **schema flessibile e non standardizzato d'interrogazione.**

#### 2) Obiettivo dell'intervista

- Verificare esattezza delle informazioni in nostro possesso e procurarsene di nuove
- Farsi conoscere
- Coinvolgere il nostro interlocutore nel nostro progetto
- Mettere a fuoco e capire il/i reale/i bisogno/i
- **definire e costruire meglio la nostra proposta**

#### 3) Tipo intervista

- **strutturata** (ibrido tra intervista qualitativa e intervista quantitativa)
- **semistrutturata** (prevede una traccia di domande sugli argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista)
- **non strutturata** (l'unico elemento stabilito è il tema generale, gli altri argomenti – correlati a quello generale – emergono spontaneamente nel corso dell'intervista)

#### 4) Come preparare l'intervista

- Raccogliere quante più informazioni possibili sull'argomento di cui vogliamo parlare prima dell'intervista
- Documentarsi con l'aiuto di annuari, banche dati, internet, siti e profili di aziende e dimostrare all'interlocutore di aver preparato l'intervista
- Scegliere di intervistare (se possibile) la persona che ci può dare tutte le risposte più esaustive che desideriamo avere
- Preparare le domande da fare (da 5 a massimo 10) brevi e chiare e predisporre una scaletta dell'intervista da far pervenire alla persona che intenderemmo intervistare
- Prendere un appuntamento telefonico con l'intervistato, concordando insieme giorno e ora dell'intervista

## 5) Come condurre l'intervista

### La tecnica delle domande

- **Domande neutre** - l'interlocutore parla liberamente
- **Domande chiuse** (poche informazioni)
  - ✓ si/no,
  - ✓ ecc
- **Domande aperte** (molte informazioni)
  - ✓ Dove
  - ✓ Come
  - ✓ Che cosa
  - ✓ Chi
  - ✓ Quali
  - ✓ Perché
  - ✓ Ecc.
- **Domande tendenziose** -l'interlocutore è condizionato dalla domanda stessa.  
Non danno informazioni, ma tendono a influenzare la risposta. Pericolose!

## 6) La trascrizione dell'intervista

- In genere - e qualora l'intervistato dia l'autorizzazione - l'intervista è registrata.
- Successivamente, l'intervistatore provvede a trascriverla integralmente, parola per parola mantenendo inalterato l'intero svolgimento dell'intervista

## 7) Presentazione dei risultati

- L'obiettivo è quello di non alterare il materiale raccolto trasmettendo al lettore l'immediatezza delle situazioni presentate.
- Inizialmente si sviluppa un tema, successivamente, per esplicitarlo al meglio, si riporta un brano tratto dalle interviste.
- Il risultato è quindi un intreccio tra analisi del ricercatore - che guida la lettura - illustrazioni, esemplificazioni, sostegni empirici rappresentati dai brani delle interviste.

## 8) In conclusione, qualche consiglio

- **Inizia dalle buone domande**
  - ✓ Ricorda: " Non c'è mai una seconda volta per fare una buona prima impressione !"
- **Fai i tuoi compiti. Adesso!**
  - ✓ Una buona intervista deve contenere tra cinque e dieci domande al massimo
  - ✓ Costruisci un'intervista tagliata davvero su misura per il tuo

interlocutore

## PREPARA LA TUA INTERVISTA

- **Struttura uno scambio reale**
  - ✓ Non pensare alla tua intervista come a un prodotto da costruire necessariamente in una singola sessione (anche se spesso accade così).
  - ✓ Non dimenticare di proporre eventuali ulteriori approfondimenti via mail (o telefono).
  - ✓ Cerca di fare in modo che la singola domanda si leghi in qualche modo alla risposta precedente
- **Setta i paletti**
  - ✓ Ricorda uso che farai della intervista
  - ✓ Informa in che modo, quando e su quale portale sarà pubblicata l'intervista (se lo sarà)
  - ✓ Non sottovalutare la possibilità che l'intervistato stesso sia orgoglioso di promuovere il sito dove è pubblicata la sua intervista
- **Sii veloce**
  - ✓ NON COSTRUIRE DOMANDE COMPLICATE cercando di apparire completo al 100%
  - ✓ Punta su domande asciutte, essenziali e facili da capire per chi ti deve rispondere.
- **Sii preciso**
  - ✓ Non avere paura di andare troppo in profondità con una domanda importante o di sollevare questioni di cui l'intervistato non voglia parlare. Se così fosse, semplicemente te lo dirà.
- **Mira a un obiettivo**
  - ✓ Inizia a preparare un'intervista con un preciso obiettivo in mente.
  - ✓ Ci sono molti tipi di intervista; ciascuno di essi conduce a un preciso risultato.  
Costruisci un percorso che dalla prima all'ultima domanda lavori in questo senso.

## **6. MATERIALI PER INIZIARE A PREPARARE PER L'INTERVISTA**

*(Massimo Blotto)*

### **6.1. SCHEDA DI RILEVAZIONE AZIENDALE**

#### **SEZIONE A**

#### **INFORMAZIONI GENERALI**

##### **A.1 RAGIONE SOCIALE**

---

.....

##### **A.2 FORMA GIURIDICA**

---

.....

##### **A.3 INDIRIZZO**

---

.....

##### **A.4 TELEFONO / E-MAIL**

---

...../.....

##### **A.5 SEDE LEGALE / SEDE AMMINISTRATIVA (se diverse dall'indirizzo)**

---

...../.....

##### **A.6 SEDI DISTACCATE / SITI PRODUTTIVI**

---

.....

.....



**A.11 CENNI SULLE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLA SOCIETÀ**

---

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**A.12 ALTRE INFORMAZIONI GENERALI**

---

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**SEZIONE B**

**DATI GESTIONALI PRINCIPALI**

**B.1 FATTURATO** ( anno "x-1" / anno "x" / prev. anno "x+1")

---

..... / ..... / .....

**B.2 DIPENDENTI** ( anno "x-1" / anno "x" / prev. anno "x+1")

---

..... / ..... / .....

**B.3 LAVORAZIONI PRINCIPALI**

---

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**B.4 PRODOTTI PRINCIPALI**

---

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **B.5 ORGANIGRAMMA GENERALE (SCHEMA DI MASSIMA)**

---

## **B.6 POSIZIONI AZIENDALI PRESENTI IN STRUTTURA**

---

1. **AMMINISTRATORE DELEGATO** .....  SI /  NO
2. **DIRETTORE GENERALE** .....  SI /  NO
3. **RESPONSABILE DI RICERCA E SVILUPPO** .....  SI /  NO
4. **RESPONSABILE DI ORGANIZZAZIONE E SISTEMI** .....  SI /  NO

5. RESPONSABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE .....  SI /  NO
6. RESPONSABILE DELLA QUALITÀ .....  SI /  NO
7. RESPONSABILE DI SICUREZZA E AMBIENTE .....  SI /  NO
8. RESPONSABILE DELL'UFFICIO LEGALE .....  SI /  NO
9. **DIRETTORE COMMERCIALE** .....  SI /  NO
10. RESPONSABILE DEL MARKETING .....  SI /  NO
11. RESPONSABILE DELLE VENDITE .....  SI /  NO
12. RESPONSABILE DELL'ASSISTENZA CLIENTI .....  SI /  NO
13. RESPONSABILE DELLA LOGISTICA E DEI MAGAZZINI .....  SI /  NO
14. RESPONSABILE DEGLI ACQUISTI .....  SI /  NO
15. **DIRETTORE AMMINISTRATIVO E FINANZIARIO** .....  SI /  NO
16. RESPONSABILE DELLA CONTABILITÀ CLIENTI .....  SI /  NO
17. RESPONSABILE DELLA CONTABILITÀ FORNITORI .....  SI /  NO
18. RESPONSABILE DELLA CONTABILITÀ GENERALE .....  SI /  NO
19. RESPONSABILE DELLA FINANZA .....  SI /  NO
20. **DIRETTORE DELLE RISORSE UMANE** .....  SI /  NO
21. RESPONSABILE DELL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE .....  SI /  NO
22. RESPONSABILE DI SELEZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE ..  SI /  NO
23. RESPONSABILE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI .....  SI /  NO
24. **DIRETTORE DI PRODUZIONE** .....  SI /  NO
25. RESPONSABILE DI REPARTO DI PRODUZIONE .....  SI /  NO
26. RESPONSABILE DELL'INGEGNERIZZAZIONE PRODOTTO .....  SI /  NO
27. RESPONSABILE DELLE TECNOLOGIE DI PROCESSO .....  SI /  NO
28. RESPONSABILE DELLA PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE .....  SI /  NO
29. **DIRETTORE TECNICO** .....  SI /  NO
30. RESPONSABILE DELLA PROGETTAZIONE DELLE ATTREZZATURE .....  SI /  NO
31. RESPONSABILE DELLA MANUTENZIONE MECCANICA .....  SI /  NO
32. RESPONSABILE DELLA MANUTENZIONE ELETTRICA ED ELETTRONICA  SI /  NO

## 6.2. SCHEDA DI DESCRIZIONE DI POSIZIONE AZIENDALE

### DENOMINAZIONE

.....

### SCOPO / RUOLO / RESPONSABILITÀ

.....

.....

### FUNZIONI / MANSIONI / ATTIVITÀ

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

5).....

.....

### COMPETENZE RICHIESTE (conoscenze, abilità, attitudini)

.....

.....

.....

.....

## 7. CLIENTI, PRODOTTI, MERCATI: IL BUSINESS DELL'IMPRESA

(Giorgio Gallo)

La tabella seguente è fondamentale per la raccolta dei dati utili per comprendere il business dell'operatore economico.

<b>A CHI VENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ aziende o consumatori privati</li><li>♣ target allargato/target specifico</li></ul>
<b>COSA VENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ prodotti/servizi di punta (esclusivi, difficili da trovare)</li><li>♣ prodotti e servizi normalmente venduti da un'attività simile a quella dell'operatore (si rilevano dallo studio della categoria di Pagine Gialle)</li><li>♣ servizi aggiuntivi</li></ul>
<b>COME VENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ rete di vendita</li><li>♣ punti vendita</li></ul>
<b>DOVE VENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ area di operatività effettiva</li><li>♣ area di operatività auspicata</li></ul>
<b>QUANDO VENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ stagionalità (eventuale)</li></ul>
<b>PROMOZIONE DELL'ATTIVITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ modalità per attrarre i clienti potenziali</li><li>♣ iniziative specifiche poste in essere per far conoscere l'attività</li><li>♣ utilizza gli strumenti SEAT</li></ul>
<b>CONCORRENZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ chi sono i concorrenti</li><li>♣ comportamenti dei concorrenti</li><li>♣ dove si trovano</li></ul>

## 8. I PRIMI PASSI VERSO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA *(Elena Dall'Amico)*

Portare un'azienda all'estero è complesso come aprire una nuova attività d'impresa. Per questo motivo l'attività d'internazionalizzazione va pianificata nel migliore dei modi. Dunque prima di avviare un piano aziendale d'internazionalizzazione è necessario capire qual è la situazione di partenza dell'impresa: l'azienda non ha mai operato sui mercati esteri? Ha già al suo attivo esperienza di vendita all'estero, magari anche solo occasionale? E' già operativa? In quest'ultimo caso probabilmente è interessata a potenziare mercati su cui è già presente o a introdursi su nuovi mercati e il processo d'internazionalizzazione è più facile. C'è infatti una netta differenza tra "vendere all'estero occasionalmente" ed "esportare regolarmente": un'azienda può essere contattata occasionalmente da un cliente straniero e vendere quell'unica volta, ma esportare significa avere una presenza stabile all'estero.

Decidere di esportare beni o servizi deve essere un'azione consapevole, basata su alcuni punti di partenza:

- ▲ **posizionamento** forte e solido **sul mercato nazionale**
- ▲ adeguate **risorse umane** ed **economico-finanziarie**
- ▲ adeguata **struttura interna**
- ▲ **conoscenze** e **competenze** qualificate

Il mercato internazionale è senz'altro un'opportunità, soprattutto nei periodi di crisi in cui la domanda interna di un prodotto/servizio può contrarsi notevolmente, ma non è esente da rischi. Ogni opportunità può trasformarsi in minaccia, se non gestita con metodo.

### 8.1. I principali rischi del commercio internazionale

I principali rischi del commercio internazionale sono:

**Rischio paese:** il paese può presentare una situazione politica o macroeconomica d'instabilità che può far fallire il progetto aziendale (rischio guerra o disordini civili, rischio di espropri o di violazioni contrattuali, mancato pagamento...). La SACE elabora schede paese con appositi indicatori di rischio politico e di credito ([www.sace.it](http://www.sace.it)).

**Rischio credito** (o rischio d'insolvenza): il cliente estero non assolve ai suoi obblighi di pagamento (è molto importante il sistema bancario esistente nel paese).

**Rischio di cambio** (solo per i paesi al di fuori dell'area euro): i tassi di cambio delle diverse monete variano e tali variazioni possono causare una perdita (ad esempio le materie prime sono generalmente quotate in dollari e se l'euro si deprezza rispetto al dollaro all'azienda costeranno di più).

Quindi è assolutamente indispensabile definire gli obiettivi, progettare e pianificare le attività del **Piano Commerciale Estero** prima di passare all'azione. Il "vediamo cosa succede, poi penseremo a come organizzarsi" è un approccio molto pericoloso. L'idea di esportare deve essere una scelta razionale che si basa su un'analisi dei costi e dei benefici alla luce di come l'azienda è oggi. Ecco perché il primo passo è quello di assumere la decisione di voler esportare. Per fare ciò è necessario fare un check-up dell'azienda per analizzare le sue potenzialità reali (fase 1).

## 8.2. Il processo d'internazionalizzazione

Il processo d'internazionalizzazione implica i seguenti passi:

	<b>Azione</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Strumento</b>	<b>Modalità</b>
1.	Valutazione dell'azienda che intende internazionalizzarsi e sua motivazione	Individuare il potenziale di successo dell'azienda sui mercati esteri	<b>1. Check up Internazionalizzazione</b>  <b>2. Scheda Fattori critici</b> di successo sui mercati esteri	1. Intervista da parte di esperto con compilazione congiunta del questionario 2. Valutazione da parte di esperto o auto-valutazione (se l'azienda è esperta)
2.	Elaborazione del Piano Commerciale Estero (PCE)	Definire gli obiettivi, la strategia e il piano operativo	<b>1. Check-up PCE</b>	1. Realizzazione con l'aiuto di un esperto 2. Auto-realizzazione (se l'azienda è esperta)
3.	Realizzazione del PCE	Attuare il piano, monitorando i risultati	<b>1. Report di monitoraggio</b> (metodo del Project Work)	1. Auto-realizzazione

## 8.3. Le fasi del processo di valutazione dell'azienda e del suo potenziale

Per la realizzazione di questa fase valgono le istruzioni fornite al § 2 "Le fasi della visita in azienda" e al § 5 "L'intervista qualitativa efficace", da integrare con alcune considerazioni aggiuntive e specifiche legate alla dimensione "estero".

**PRIMA** (come si prepara)

Una prima buona indicazione da dare agli studenti è di prendere informazioni preliminari sull'azienda studiando il **sito web**.

Il sito dà già un'idea immediata sull'eventuale **grado d'internazionalizzazione** dell'impresa: è solo in italiano? (l'azienda non fa export; se vuole esportare per prima

cosa dovrà tradurre il sito, almeno in inglese); è in più lingue? (si possono capire le aree geografiche in cui l'azienda opera o intende operare); c'è una sezione di e-commerce? (l'azienda fa web-marketing e ha un canale distributivo utilizzabile all'estero).

Dal sito si può capire quale **ruolo** ha il **nostro contatto** (se già lo abbiamo): è l'imprenditore? il responsabile commerciale? o l'export manager? (se chi si interessa di export è l'imprenditore stesso molto probabilmente l'azienda è micro o piccola; se è il responsabile commerciale o marketing potrebbe voler dire che l'azienda non ha un ufficio dedicato esclusivamente ai mercati esteri e che il "commerciale" lavora sia sul mercato interno sia sull'estero; se è un export manager significa che l'azienda è strutturata e ha un export consolidato). Se non si ha ancora un referente da contattare per parlare d'internazionalizzazione, lo si può trovare individuando caso per caso l'export manager, il responsabile commerciale/marketing o l'imprenditore stesso.

Il sito ci dà anche informazioni sulle **dimensioni** dell'azienda (anche se non sempre fatturato e numero di dipendenti sono indicati), sulla tipologia di **attività** svolta e sulla **storia** pregressa. Lo **stile** del sito ci può anche aiutare a capire se l'azienda ha uno stile comunicativo più formale o informale, cosa che può essere molto utile nel capire come presentarsi al meglio durante la telefonata o l'incontro.

Il primo contatto con l'azienda sarà telefonico o a mezzo e-mail per concordare l'incontro durante il quale realizzare l'intervista-questionario di check-up. E' importante dare un'indicazione stimata sulla durata dell'intervista (la **Scheda di check-up internazionalizzazione** proposta può richiedere da 1 a 2 ore di tempo). Per ridurre il tempo dell'intervista, si può procedere a compilare già alcuni campi raccogliendo i dati trovati su internet, lasciando poi la possibilità di ampliare le descrizioni delle risposte durante l'incontro. Una variante può essere quella di anticipare via e-mail il questionario in modo che l'intervistato possa già conoscere le domande che saranno fatte durante l'intervista o chiederne la compilazione preventiva. In questo caso la compilazione non dovrebbe sostituire la visita e il colloquio diretto, ma permetterebbe di avere più tempo durante il colloquio per domande di approfondimento su alcuni temi.

#### **DURANTE** (come si effettua)

La **visita-colloquio** è fondamentale. Per fare un buon check-up sull'internazionalizzazione non è sufficiente farsi compilare il questionario da remoto. E' importante che gli studenti capiscano che l'osservazione diretta della realtà aziendale è una straordinaria occasione di arricchimento culturale e un'opportunità di stimolo per ulteriori domande da sottoporre. I dati e le suggestioni raccolte durante la visita saranno poi un ulteriore aiuto nella compilazione della **Scheda "Fattori critici di successo sui mercati esteri"** a conclusione del check-up.

La visita-colloquio serve soprattutto per capire la motivazione dell'impresa ad esportare e i suoi reali punti di forza e di debolezza. La crisi economica e la bassa domanda interna del prodotto non possono essere la sola motivazione che spinge un'impresa a rivolgersi verso i mercati esteri (come spesso accade), ma è importante capire se il prodotto/servizio è esportabile, se è adattabile ai bisogni del cliente estero, se l'azienda è in grado di reggere la concorrenza straniera, se l'azienda è strutturata in modo adeguato per realizzare con successo un Piano Commerciale Estero.

L'intervista-questionario **Check-up Internazionalizzazione** è lo strumento principe. Nel caso in cui l'azienda l'abbia già precompilato, si cercherà di approfondire alcune risposte che risultino incomplete o poco chiare, concentrandosi soprattutto

sulla sezione 5. Nel caso in cui non sia stato precompilato l'intervista ricalcherà la traccia delle domande inserite nel questionario e sarà l'intervistatore a compilarlo.

C'è una domanda che è implicita (non è inserita nel questionario), ma alla quale è importante riuscire a dare una risposta sulla base delle informazioni ottenute durante il colloquio: Perché l'azienda vuole esportare? Quali obiettivi si prefigge? Pensa di proporre automaticamente all'estero i prodotti/servizi offerti sul mercato domestico o di adattarli?

Proponiamo un esempio di questionario-intervista per fare il check-up dell'impresa. Questo strumento permette di fare una fotografia della situazione attuale dell'azienda.

### 8.3.1. Questionario azienda per check-up internazionalizzazione

#### 1. Dati anagrafici azienda e intervistato

1.1 Denominazione e ragione sociale			
1.2 Nome e cognome referente intervistato			
1.3 Funzione aziendale			
1.4 Indirizzo			
1.5 CAP		1.6 Città / 1.7 Provincia	
1.8 Telefono		1.9 e-mail	
1.10 Sito web			

#### 2. Descrizione dell'azienda e dell'attività

2.1 Anno di costituzione (o anni di attività)			
---	--	--	--

	2013	2014	2015
2.2. Fatturato in euro (ultimi 3 anni)			

	Fatturato Italia %	Fatturato estero %
2.3. Dato rispetto all'ultimo anno di riferimento: 2015		

2.4. Dimensioni azienda	Micro	Piccola	Media	Grande
	<10	11-49	50-249	>250
Nr. dipendenti (croce)				

2.5 Tipologia di attività (descrizione)

2.6 Prodotti realizzati / servizi offerti (cosa fa l'azienda, in cosa è specializzata e in cosa ha forte esperienza)

2.7 Il prodotto richiede assistenza post-vendita? L'azienda offre tali servizi? In Italia e all'estero?

2.8 capacità di adattamento, flessibilità e personalizzazione	Nessuna	Bassa (lo fa raramente)	Media (valuta caso per caso in base alle possibilità tecniche)	Alta (lo fa abitualmente)
L'azienda è in grado di adattare il prodotto/servizio?				

2.9 Tipo di certificazione posseduta (es. ISO 9001, ISO 14000, Marchio CE...)	Già acquisita	In fase di acquisizione

### 3. Tipologia clienti

3.1 A quali consumatori e a quali bisogni l'azienda si indirizza in Italia?; e all'estero? (solo se l'azienda opera già su mercati esteri).

3.2 Quali canali distributivi vengono abitualmente utilizzati in Italia? (agenti, distributori, uffici di rappresentanza, grossisti, B2B, B2C...); e all'estero? (solo se l'azienda opera già su mercati esteri).

### 4. Vocazione internazionale

	nessuna	occasionale	1-3 anni	3-5 anni	>5 anni
4.1 Presenza sui mercati esteri					

4.2 Lingue straniere conosciute dal personale aziendale										
Inglese		Francese		Tedesco		Spagnolo		Portoghese		Russo
Arabo		Cinese		Altro (specificare)						

4.3 Struttura commerciale estero	Si (a tempo pieno)	Si, ma si occupa soprattutto di mercato interno	Non ancora
L'azienda ha una struttura commerciale INTERNA che si occupa di mercati esteri?			

4.4 Principali paesi in cui l'azienda opera (indicarli in ordine di importanza)	
---	--

4.5. Aggregazione per l'export	no	sì	Se sì, specificare la tipologia
Aderisce ad aggregazione d'impreses per i mercati esteri (es. ATI, Consorzio export, rete di imprese...)			

4.6 Attività promozionali per l'export realizzate fino ad oggi	Mai	Occasionale	Frequente	Abituale
Partecipazione come espositore a fiere internazionali				
Missioni all'estero				
B2B o workshop con operatori stranieri				
Ospitalità a clienti stranieri				
Altro (specificare)				

4.7 Materiali di comunicazione disponibili	Italiano	Italiano e Inglese	Multi-lingue
Brochure / dépliant			
Catalogo prodotti			

Sito web			
Profilo sui Social Network			
Video			
Newsletter			
Altro (specificare)			

4.8 Mercati di interesse per il futuro (indicarli in ordine di importanza)	
--	--

4.9 Certificati e autorizzazione per export				
	Non sa	no	solo in alcuni mercati	in tutti i mercati
4.9.1 Il prodotto per essere esportato richiede certificati e/o autorizzazioni?				
	Non sa	nessuna	media	alta
4.9.2 Difficoltà in termini di costi e tempi di ottenimento dei certificati per l'export				

4.10 L'azienda ha esperienza di partecipazione a bandi di gare (anche in aggregazione con altri soggetti)?	Nessuna	Occasionale	Frequente	Abituale
--	---------	-------------	-----------	----------

## 5. Conclusioni

5.1 <b>Punti di forza</b> dell'azienda (principali fattori competitivi rispetto alla concorrenza) e <b>punti di debolezza</b> in Italia.

5.2 <b>Punti di forza</b> dell'azienda rispetto ai <b>mercati esteri</b> (es. qualità/unicità del prodotto, servizio post-vendita, prezzi competitivi, marchio conosciuto, prodotto che può contare sul "made in Italy" capillarità della rete vendita, valore aggiunto rispetto ad altri concorrenti). <b>Punti di debolezza</b> dell'azienda <b>rispetto ai mercati esteri</b> (es. mancanza di esperienza, carenza di personale specializzato in commercio estero e lingue straniere, durata di vita del prodotto troppo corta, carenza di liquidità, difficoltà a realizzare alti quantitativi di produzione...)

5.3 Qual è la motivazione dell'azienda a estendere il business oltre confine? Descrivere brevemente l'idea in termini di <b>obiettivi</b> e <b>azioni desiderate</b> .

## DOPO (come si valorizza)

Terminata l'intervista può essere utile riflettere su quali siano i potenziali **fattori di successo** dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi **sui mercati esteri**. La seguente scheda può essere compilata dopo la visita in assenza dell'impresa oppure a fine visita insieme all'intervistato. Più sono i "sì", più l'azienda è predisposta a realizzare un Piano Commerciale Estero (PCE). Per ogni risposta "Nd = dato non disponibile" è importante approfondire la ricerca per sostituirla con un "sì", "no" oppure "solo parziale" per ridurre ogni incertezza. Dove prevalgono le risposte "solo parziale" è bene approfondire in dettaglio i requisiti mancanti per essere un "sì pieno" e capire se l'azienda sta già attuando pratiche di cambiamento/miglioramento rispetto al fattore specifico. In questo modo si possono già conoscere gli aspetti concreti di debolezza sui quali attivare la consapevolezza dell'azienda in modo da poterci iniziare a lavorare.

### 8.3.2. Scheda di (auto)Valutazione dell'azienda a fine check-up. Fattori critici di successo sui mercati esteri

	Sì	No	Solo parziale (specificare)	Nd
Conoscenza del mercato (storicità della presenza sui mercati)				
Affidabilità e reputazione aziendale				
Azienda/prodotto con forte connotazione "Made in Italy"				
Immagine elevata del brand/marchio				
Livello qualitativo del prodotto/servizio				
Caratteristiche e/o unicità del prodotto				
Ampiezza della gamma di prodotti/servizi offerta				
Qualità del design del prodotto				
Aspetti funzionali ed estetici del packaging/imballaggio				
Buona innovazione del prodotto/processo produttivo, R&S				
Rapidità nei tempi di consegna rispetto all'ordine				
Puntualità e precisione nella consegna/erogazione				
Prezzo concorrenziale del prodotto/servizio offerto				
Condizioni commerciali e/o di pagamento favorevoli				
Buona assistenza pre/post vendita in base a esigenze di prodotto e clienti				
Referenze commerciali (clienti attivi importanti)				
Buona capacità di comunicazione e promozione				
Ampiezza e motivazione della forza vendita				
Esistenza di un ufficio commerciale dedicato all'export				
Competenza multi-linguistica dell'azienda				
Competenza di interculturalità dell'azienda				
Potenzialità di margini di guadagno per intermediari (se previsti)				
Buona capacità finanziaria dell'azienda				
Altro (specificare)				
Altro (specificare)				
Altro (specificare)				
<b>Totale dei valori</b>				

## 8.4. Elaborazione del Piano Commerciale Estero (PCE)

L'elaborazione di un PCE (o business plan) è un'operazione in genere abbastanza complessa. In linea di massima si utilizza il metodo del project work descritto nell'esercitazione 1.4.

Un buon PCE definisce:



Gli **Obiettivi** sono ciò che l'azienda vuole raggiungere (es. aumento delle vendite all'estero del 5%, ingresso in un nuovo mercato, lancio di un nuovo prodotto su un mercato in cui è già presente). Devono essere chiari e raggiungibili. Ci sono obiettivi **commerciali** e obiettivi **economico-finanziari** e ci sono obiettivi **a breve, medio e lungo periodo**.

La **Strategia** è funzionale al raggiungimento degli obiettivi. Si analizza la situazione attuale (contesto di riferimento) e la situazione desiderata (punto di arrivo = obiettivi raggiunti) e si definisce un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi fissati. Dall'analisi della propria azienda (il punto da cui si parte con i punti di forza e di debolezza), si passa all'analisi del mercato in cui si vuole operare (clienti, concorrenza, distribuzione, prezzo, opportunità e minacce). La strategia è un po' il TOMTOM del nostro progetto, che ci guida dove vogliamo arrivare. Nella strategia si analizzano il prodotto/servizio, il prezzo, le modalità di distribuzione del prodotto e le azioni di promozione del prodotto. Dalla qualità strategica dipende il successo del progetto.

Alcuni strumenti utili per un'analisi strategica:

- ▲ Analisi PESTEL (o PESTLE)
- ▲ Analisi SWOT

### 8.4.1. Analisi PESTEL (o PESTLE)

Nel valutare l'ambiente di riferimento del nuovo mercato in cui l'azienda intende operare, può essere utile utilizzare l'**analisi PESTEL** che consiste semplicemente nell'analizzare il mercato dal punto di vista di tutti i seguenti fattori:

- ▲ **Politici (political)**: stabilità politica, monetaria, fiscale del paese ... Possono condizionare un settore economico a causa di provvedimenti legislativi o crisi di governo.

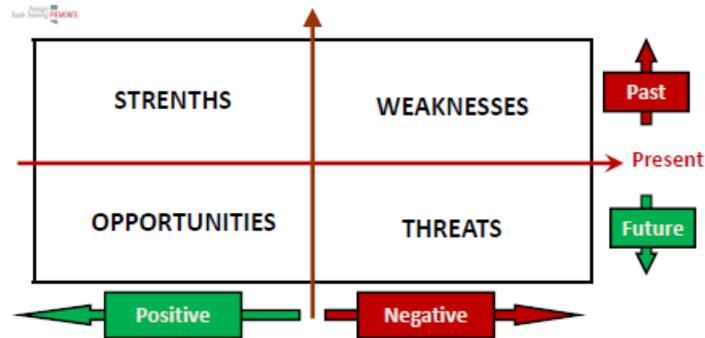
- ▲ **Economici (economic):** tasso di crescita, inflazione, tasso di interesse, valore di cambio della moneta, potere d'acquisto...Possono influenzare le scelte aziendali a causa di cambiamenti nel comportamento dei consumatori (perdita di potere d'acquisto)
- ▲ **Sociali (social):** stili e modi di vita, aspetti culturali, sanitari, livello di educazione... Tra gli aspetti sociali è importante non sottovalutare quelli culturali perché ogni scambio commerciale è influenzato dalla cultura di chi offre e di chi acquista. Pertanto è molto utile chiedersi non solo se il nostro prodotto o servizio sia coerente con la cultura del cliente/paese cui intendiamo venderlo, ma capire anche i valori di riferimento e i gusti del cliente/paese di destinazione e gli stili comunicativi cui bisognerà adeguare la campagna promozionale. Non è sufficiente conoscere la lingua del paese, ma è necessario conoscerne la storia e la cultura.
- ▲ **Tecnologici (technological):** livello tecnologico del paese, utilizzo dispositivi digitali, spesa pubblica in R&S (ricerca e sviluppo), tasso di obsolescenza delle tecnologie, tasso d'innovazione, investimenti in tecnologia e innovazione. Possono rappresentare un ostacolo o un vantaggio.
- ▲ **Ambientali (environmental):** normativa ambientale, clima, consumo energetico, utilizzo di energie rinnovabili...Possono rappresentare un ostacolo o un vantaggio.
- ▲ **Legali (legal):** norme su lavoro, investimenti stranieri, concorrenza, sicurezza e salute del consumatore. Possono rappresentare un ostacolo o un vantaggio. Ad esempio in alcuni paesi (es. USA) le norme sulla tutela del consumatore e sulla responsabilità del produttore sono molto pesanti per le aziende produttrici.

Questo tipo di analisi aiuta a tenere ben presente tutte le variabili che caratterizzano un contesto in modo da prevenire o ridurre rischi futuri nella realizzazione del nostro progetto.

### 8.4.2. Analisi SWOT

Un altro strumento molto utile è l'analisi **SWOT**, cioè dei punti di forza (**S**trengths), dei punti di debolezza (**W**eaknesses), delle opportunità (**O**pportunities) e delle minacce (**T**hreats).

Perché la SWOT è utile? Perché consente di fare una duplice analisi dei fattori interni all'azienda e di quelli esterni, evitando di avere una visione auto-centrica: è l'azienda che si deve adeguare al mercato e non viceversa e quindi l'azienda deve capire se il prodotto che vende in un paese può essere venduto anche in un altro. I mercati non sono tutti uguali come ci insegna l'analisi PESTEL. Un esempio significativo è il prodotto che la Bertolli, azienda italiana, ha pensato e creato appositamente per il mercato anglosassone: un burro all'olio d'oliva (Olivio).



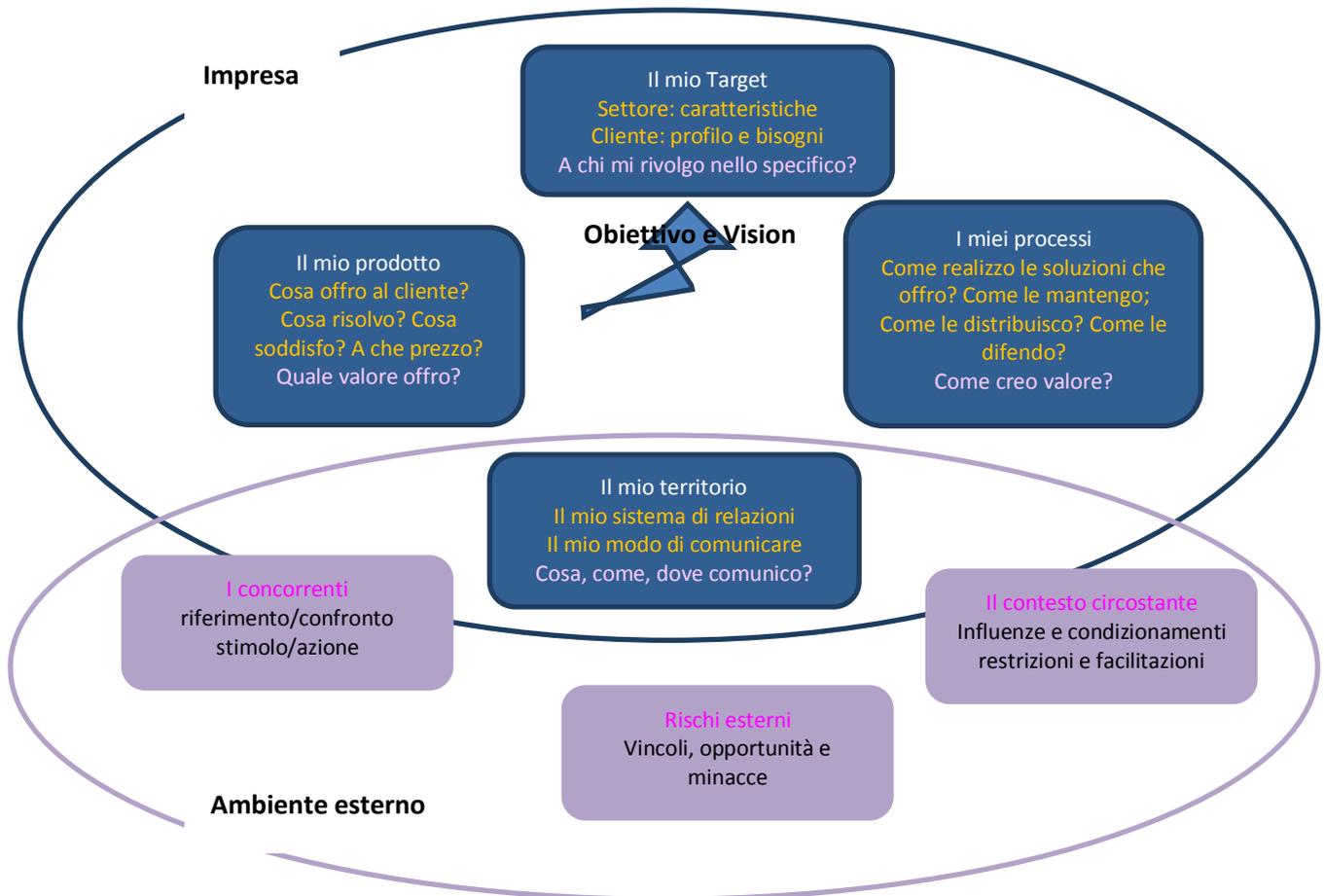
Come si fa un'analisi SWOT?

Si elencano i vari fattori che derivano dall'analisi del contesto in ciascun quadrante. Mentre i due quadranti in alto (punti di forza e di debolezza) si riferiscono ai **fattori interni** all'azienda rispetto alla situazione attuale e passata, i due quadranti inferiori (opportunità e minacce) si riferiscono ai fattori che provengono **dall'esterno** (contesto in cui l'azienda opera e mercato di riferimento) e che quindi non sono imputabili all'azienda, in un'ottica futura.

Alcuni esempi di punti di forza di un'azienda: location, flessibilità degli impianti che consentono di adattare il prodotto, servizi complementari al prodotto, rapidità di consegna, prodotto innovativo. Esempi di debolezza: carenze di infrastrutture o organizzative, linee produttive non flessibili, capacità produttiva e magazzini limitati.

La SWOT è uno strumento molto utile per analizzare un'organizzazione, un territorio, un progetto, un partenariato. Potrebbe essere un'esercitazione utile provare a far fare agli studenti un'analisi SWOT della loro classe/scuola, del loro quartiere, della loro città.

In sintesi la strategia del PCE deve includere tutti gli elementi rappresentati dalla figura seguente:



Una volta definita la strategia si elabora il **Piano Operativo** con la descrizione delle attività da fare, del gruppo di lavoro (chi fa cosa) con i rispettivi ruoli e responsabilità, delle risorse necessarie per sostenere le spese, delle tempistiche.

Una **check-list** con domande chiave può essere utile per verificare se non abbiamo trascurato alcuni aspetti.

### 8.4.3. Scheda di check-up per il PCE (Piano Commerciale estero)

	Si	No	In parte (*)
Ho una <b>visione chiara della situazione</b> prima di avviare le attività all'estero, dei miei punti deboli/forti e dei possibili problemi che potrò incontrare?			
Ho identificato i <b>mercati</b> più adatti per il mio prodotto e i target ideali? Come trovo le informazioni che mi servono?			
Ho definito <b>obiettivi chiari e realistici</b> da raggiungere?			
La mia azienda è <b>opportunamente organizzata</b> per gestire le attività di sviluppo commerciale per l'estero (competenze linguistiche, persona dedicata...)?			
Ho pensato a quali <b>prodotti/servizi</b> offrire nel nuovo mercato?			
Ho fatto un'analisi della <b>clientela potenziale</b> , dei suoi gusti, della sua cultura, dei sistemi di acquisto e distribuzione, della concorrenza nel paese/area di interesse?			
Ho pensato a come acquisire <b>nuovi clienti</b> ?			
Ho pensato a possibili <b>partner o accordi di collaborazione</b> da attivare (es. con agenti, distributori...)?			
Ho pensato quali <b>canali di distribuzione</b> posso utilizzare per ridurre al minimo gli intermediari commerciali? Sono in grado di definire i canali di distribuzione? Se non lo sono, come lo posso fare?			
Ho pensato in dettaglio quali <b>azioni promozionali</b> si possono prevedere sul nuovo mercato?			
Ho pensato a quali <b>fiere o eventi</b> partecipare sulla base del mercato e della clientela di interesse?			
Ho già <b>predisposto materiali promozionali</b> da usare per il mercato di riferimento (coerenti con la cultura del paese e con la tipologia di cliente)?			
Ho verificato che i <b>materiali promozionali</b> siano <b>linguisticamente corretti</b> (efficacia della traduzione)?			
Ho verificato che i materiali promozionali siano <b>graficamente efficaci</b> (non in contrasto con la cultura locale)?			
Ho definito un <b>prezzo di vendita</b> tenendo conto dei <b>costi aggiuntivi sul nuovo mercato</b> (dazi doganali, costi trasporto...) e dei <b>prezzi della concorrenza</b> su prodotti/servizi simili? Come preparare un listino export e condizioni di vendita internazionali?			
Ho definito le <b>attività operative</b> (cosa fare) per attuare il Piano Commerciale?			
Ho definito il <b>team di lavoro</b> (chi fa cosa) per attuare il Piano Commerciale?			
Ho definito una <b>tempistica realistica</b> (quando fare) per la realizzazione del Piano Commerciale?			
Ho elaborato un <b>budget preventivo</b> (quanto costa) del Piano Commerciale?			

(\*) Approfondire il punto e apportare miglioramenti.

Il PCE deve poi contenere il **Piano operativo** che consiste nella definizione delle **azioni** da realizzare per raggiungere gli obiettivi, il **cronogramma** (le tempistiche), il **team di lavoro** e i **costi** di realizzazione.

## 8.5. Realizzazione del Piano Commerciale Estero (PCE)

L'esecuzione del PCE segue le stesse regole definite nel § 1 sul project work.

Gestire un piano commerciale è come gestire un progetto: significa verificare e misurare le azioni svolte strada facendo per capire se siamo sulla giusta strada ed apportare i giusti correttivi nel caso in cui non lo siamo. Per questo motivo è importante declinare gli obiettivi in **indicatori di risultato** (che devono essere il più possibile espressi quantitativamente). Ecco alcuni esempi di indicatori che consentono di identificare i diversi obiettivi che ci siamo posti:

- ▲ Valore venduto (in termini assoluti e variazioni percentuali rispetto ad anno/semestre/trimestre precedente)
- ▲ % venduto di un nuovo prodotto su totale venduto
- ▲ Nr. nuovi clienti in un determinato arco temporale (mese/trimestre/semestre/anno)
- ▲ Valore dei nuovi clienti (in valore assoluto e in % su totale venduto)
- ▲ Nr. clienti persi (in valore assoluto e in % su totale clienti perduti)
- ▲ Nr. offerte fatte
- ▲ % offerte chiuse su offerte fatte
- ▲ Nr. reclami ricevuti
- ▲ Nr. attività di presentazione
- ▲ Nr. incontri settimanali
- ▲ Nr. ore passate presso clienti esteri
- ▲ Nr. fiere a cui si è partecipato
- ▲ Nr. contatti fiera registrati
- ▲ Nr. ordini attivati su contatti fiera
- ▲ ...

Allarmi precoci di variazione dal piano originale consentono una **gestione efficace** (che permette di rispettare gli obiettivi attesi) **ed efficiente** (che permette di rispettare i tempi e i costi definiti nel progetto).

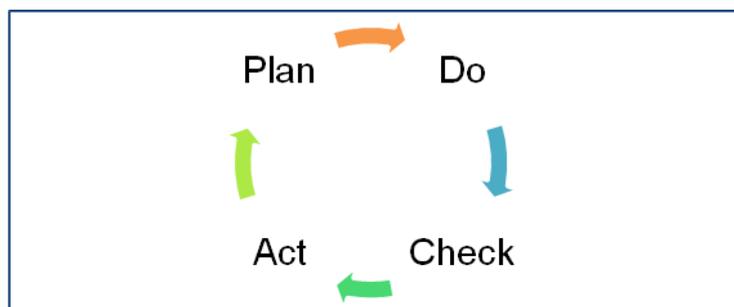
### 8.5.1. Il metodo PDCA (Plan-Do-Check-Act o ciclo di Deming)

Il **metodo PDCA** (Plan-Do-Check-Act o ciclo di Deming) è molto utile per monitorare la realizzazione del piano di lavoro ed eventualmente apportare le modifiche necessarie in caso di scostamento del percorso rispetto alle aspettative.

La fase **PLAN** (pianificazione) è già contenuta nel piano operativo del PCE. La logica è che ogni azione debba sempre essere pianificata (come già ci suggerisce la logica del project work)!

La fase **DO** (realizzazione) consiste nell'attuare quanto pianificato. Di fatto è la sperimentazione del piano.

La fase **CHECK** (monitoraggio e controllo) implica la verifica delle azioni svolte. Ci si dà un momento in cui ci si ferma e si analizza la situazione confrontando i risultati nel "qui ed ora" rispetto a quanto ci eravamo prefissati. Come stiamo andando rispetto alle nostre aspettative? Se abbiamo definito degli indicatori quantitativi (es. quantitativi di prodotto venduto a tre mesi dall'inizio attività) è più facile capire se stiamo seguendo il tracciato definito. Se i risultati non sono positivi o sono insufficienti, si procede a verificare se si sono rispettate le azioni pianificate; se si riscontra che c'è stata un'applicazione fedele del piano, ma i risultati sono inferiori alle aspettative, allora si fa una valutazione critica, si decide quali modifiche apportare e si agisce di conseguenza: è questa la fase dell'**ACT** (azione). Se sono necessarie nuove azioni, andranno pianificate ed è così che ricomincia il ciclo plan-do-check-act. Se invece va tutto bene, si confermano le azioni già pianificate e si continua il ciclo.



Ciclo PDCA o di Deming

*Materiale a cura di **Elena Dall'Amico***

*messo a disposizione da **Ceipiemonte Scpa** ©*

## **9. I PRINCIPALI 20 SETTORI PRODUTTIVI NELLA REGIONE PIEMONTE** (*Patrizia Damilano*)

- ▲ Aerospazio
- ▲ Alberghiero/Ristorazione
- ▲ Commercio Alimentare
- ▲ Edilizia (Costruzione Edifici)
- ▲ Editoria - Grafica - Stampa
- ▲ Energia (Elettrica)
- ▲ Estrazione e Lavorazione Lapidari
- ▲ Fabbricazione Articoli in Materie Plastiche
- ▲ Farmaceutica/Biotecnologie
- ▲ Gestione Impianti Sport Invernali
- ▲ Gestione Rifiuti
- ▲ I(C)T (Information and Communication Technologies)
- ▲ Logistica e Autotrasporti
- ▲ Meccanica
- ▲ Meccatronica / Robotica / Automazione
- ▲ Produzione Lattiero-Casearia
- ▲ Produzione Riscicola
- ▲ Produzione Viti-Vinicola
- ▲ Servizi alla Persona Socio-Assistenziali
- ▲ Tessile / Confezione

Fonte: **Progetto RIF**- Rete Indagine Fabbisogni professionali e formativi delle imprese nelle **Province e nella Regione Piemonte**, realizzata su 19 comparti nel 2007-2008 e sul comparto meccatronica/ robotica-automazione nel 2010-2011

RIF - Indagine sui fabbisogni professionali di 19 comparti (anni 2007/2008).

[http://extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/studi\\_statisti/rif/index.htm](http://extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/studi_statisti/rif/index.htm)

<http://www.regione.piemonte.it/lavoro/osservatorio/dwd/2011/28112011/qualelavoro.pdf>

RIF - Indagine sui fabbisogni professionali del comparto meccatronica/robotica-automazione (anni 2010/2011).

[http://www.regione.piemonte.it/lavoro/osservatorio/rif\\_indagine.htm](http://www.regione.piemonte.it/lavoro/osservatorio/rif_indagine.htm)



