



DESTA - Scienze Economiche e Statistiche



Direttore di Dipartimento

Dr.ssa Sabrina Colombo

sabrina.colombo@crslaghi.net

Executive Master in Business Administration al MIP Politecnico di Milano e Master di Marketing e di Business Planning presso la SDA Bocconi School of Management di Milano.

Ha operato per circa 20 anni in multinazionali gestendo fondazione di società, il posizionamento strategico, il piano di marketing con studio del brand e della pipeline di prodotti. Si è occupata di gestione e rinnovo di processi aziendali, business plan, piani di strategia e marketing, gestione dei team e change management nelle varie fasi di sviluppo dell'azienda.

Inoltre, ha conseguito diversi Master di Coach e Team Coaching, approfondendo le tematiche del cambiamento e del comportamento organizzativo: a gennaio 2019 ha ottenuto anche le credenziali di Professional Certified Coach dell'International Coach Federation.

Da luglio 2019 è direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche del Centro di Ricerche e Studi dei Laghi.

Team Ricercatori

- Giuseppe Musciolà – Avvocato
- Claudio Balestrucci – Dottore commercialista
- Claudia Barzaghi – Dottore commercialista
- Roberto Diaferia – Dottore commercialista
- Giacomo De Candia – Ingegnere
- Anita Testa – Dottore commercialista
- Walter Bresciani – Dottore commercialista
- Lena Avramovic – Dottore in economia



Ambito dell'attività di Ricerca

1. Internazionalizzazione

- **1.1 - Analisi economica e giuridica del territorio obiettivo**

In relazione all'area geografica di interesse, analisi dei settori produttivi, dell'evoluzione demografica e dei problemi territoriali dello sviluppo e della localizzazione dell'attività, al fine di analizzare nuovi mercati di sbocco per i prodotti/servizi dell'impresa.

- **1.2 - Esportazione e/o creazione di sistemi e processi**

Analisi, ideazione, realizzazione e organizzazione dei sistemi e dei processi amministrativi, finanziari, informativi e organizzativi per lo sviluppo internazionale dell'organizzazione economica, considerando le caratteristiche del territorio obiettivo e quelle dei prodotti e/o dei servizi che attraverso l'internazionalizzazione è intenzione produrre o prestare fuori dai confini nazionali.

2. Controllo di gestione

- **2.1 - Sistemi e processi di previsione e verifica (budgeting e reporting)**

Ideazione, realizzazione, analisi e organizzazione del sistema di controllo interno che permetta l'elaborazione di previsioni dei risultati economici e finanziari dell'attività dell'impresa e strumenti per la verifica delle previsioni, la loro revisione e l'analisi degli scostamenti.

- **2.2 - Sistemi e processi di contabilità industriale**

Ideazione, realizzazione, analisi e organizzazione del sistema di controllo interno che permetta la determinazione dei costi standard di produzione dei beni e dei servizi e delle variabili che influenzano la produttività e l'efficienza e l'efficacia dei cicli economici dell'impresa (progettazione, produzione, distribuzione, assistenza post vendita).

- **2.3 - Sistemi e processi di valutazione dei clienti e dei fornitori**

Ideazione, realizzazione, analisi e organizzazione del sistema di valutazione dell'affidabilità economico e tecnica dei clienti e dei fornitori (di questi ultimi anche il livello di qualità dei prodotti e/o dei servizi forniti), tale da consentire di migliorare il processo di conclusione dei contratti di cessione e/o di acquisto per salvaguardare gli investimenti in capitale circolante (crediti) e incrementare l'efficacia e l'efficienza delle condizioni di consegna e la qualità dei prodotti e dei servizi acquistati.

3. Marketing

Analisi del mercato attuale o potenziale (ambiente economico, sociale, politico, giuridico, tecnologico, competitivo) e dei bisogni, anche potenziali o inespressi, per valutare le attività da intraprendere allo scopo di produrre, modificare, beni e servizi che soddisfino le richieste, anche potenziali degli utilizzatori o consumatori. Quindi, ideazione, realizzazione e verifica delle attività di proposizione, promozione, distribuzione e vendita dei prodotti e dei servizi.



4. Programmazione finanziaria – Previsione, analisi e gestione dei flussi

Ideazione, realizzazione, analisi e organizzazione del sistema di previsione e gestione dei flussi finanziari che consenta la gestione efficiente delle risorse monetarie generate dal ciclo economico dell'impresa e di quelle ordinariamente disponibili.

5. Finanza per lo sviluppo – Ricerca e gestione delle fonti finanziarie per lo sviluppo dell'impresa

Analisi, progettazione e gestione delle opportunità di fonti finanziarie alternative e innovative, compreso il ricorso al mercato, allo scopo di consentire lo sviluppo dell'attività dell'impresa svincolandolo dalle disponibilità dei fondatori o promotori, contestualmente accrescendo la cultura e l'etica dell'impresa.

6. Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

Ideazione, realizzazione, analisi, organizzazione e gestione delle strutture e dei sistemi operativi connessi ai comportamenti delle persone nell'organizzazione d'impresa, allo scopo di migliorarne i processi per rispettare il vincolo di efficienza ed efficacia.

7. Processi e sistemi informativi nell'organizzazione del lavoro

Analisi, organizzazione e gestione dei processi di raccolta, trasmissione e utilizzo delle informazioni che intercorrono tra le persone dell'organizzazione dell'impresa e tra queste e i soggetti esterni interessati e/o che interagiscono con l'impresa, allo scopo di migliorarne l'intera struttura e/o di ridurre i rischi e/o i costi per la gestione delle inefficienze dovute ai processi di elaborazione delle informazioni che risultassero incomplete, non esaustive e/o tardive.

8. Studio di fattibilità

Analisi delle componenti economiche, finanziarie e organizzative, singolarmente e negli effetti della loro interazione, relative allo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi, al fine di ideare, realizzare e organizzare un sistema di valutazione di economicità, di sostenibilità finanziaria e di capacità organizzativa idoneo a orientare le decisioni strategiche dell'organizzazione economica che intende intraprendere tale sviluppo.



Ricerche realizzate

Nel corso del 2017 il Dipartimento di Scienze Economiche ha realizzato 16 ricerche, di cui di seguito si possono trovare gli abstract:

1 - Realizzazione e miglioramento dei processi di gestione

La fusione tra Alfa e Beta, aziende operanti nel settore della produzione e del commercio di pasta, ha comportato l'integrazione industriale di due diversi stabilimenti produttivi, la riorganizzazione delle funzioni aziendali, la ridefinizione dei processi organizzativi interni e del coordinamento tra le diverse aree della gestione.

La ricerca, svolta nell'ambito delle discipline economico-aziendali, ha avuto ad oggetto l'individuazione del sistema di controllo di gestione più efficace ed efficiente da implementare nella fase post-fusione, la ricerca è stata suddivisa in due parti.

Nella prima parte è stata svolta, attraverso la tecnica dell'analisi di bilancio, un'analisi preliminare di carattere economico e finanziario delle due aziende nel periodo antecedente e successivo alla fusione volta a determinare quali siano le variabili informative critiche (Key Performance Indicators) in grado di orientare la pianificazione strategica nel contesto di mercato in cui opera l'azienda e di conseguenza la successiva scelta del sistema di controllo di gestione più efficace ed efficiente per la nuova realtà organizzativa.

La seconda parte della ricerca ha messo a confronto diversi modelli teorici di controllo di gestione, in particolare confrontando i possibili costi e benefici dei tradizionali modelli economico-quantitativi rispetto a quelli moderni, quali il Total Quality Management, orientati alla misurazione di aspetti qualitativi ed intangibili al fine di stabilire quale sia il più efficace ed efficiente in considerazione di specifiche variabili quali:

- la complessità gestionale;
- la coerenza con le dimensioni aziendali;
- l'allocazione di risorse dedicate;
- la fruibilità e la flessibilità delle informazioni fornite.

Le conoscenze prodotte dalla ricerca mirano a definire un modello di controllo di gestione (sistema di budgeting, sistema di reporting e contabilità direzionale) riproducibile ed implementabile anche nelle acquisizioni di aziende che Alfa intraprenderà in futuro.

2 – Ideazione, realizzazione, analisi e organizzazione del sistema di controllo interno

Ricerca e innovazione si applicano anche ai processi e alle procedure volte a migliorare i parametri economici della struttura del laboratorio e dei servizi, attraverso un'analisi comparativa economica e finanziaria.

L'esigenza nasce dal fatto che attualmente queste procedure rientrano nel più vasto ambito delle attività esercitate dall'impresa Alfa: analisi chimiche e microbiologiche per l'ambiente, analisi sui



prodotti destinati al confezionamento e all'imballo per alimenti ed affini, assistenza tecnica in materia di salute, sicurezza sul lavoro, medicina del lavoro ed igiene degli alimenti, corsi, addestramenti ed aggiornamento del personale e qualità ambientale.

E' necessario un esame sulle opportunità positive e negative che tali sistemi di controllo possono fornire al miglioramento dell'economicità e della qualità del servizio nel suo complesso. Tutto ciò richiede altresì il coinvolgimento di professionalità per coniugare le capacità etiche e professionali al fine di ottenere una qualità elevata e l'ottimizzazione del rapporto benefici/risorse.

La pianificazione strategica, la programmazione e il controllo, con il supporto dell'organizzazione aziendale, permettono di guidare e coordinare l'attività dell'azienda, esaminare, valutare efficienza/efficacia ed eventualmente riorientarla al fine di pervenire al raggiungimento degli obiettivi programmati.

3 – Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

La ricerca riguarda l'ambito delle discipline economico aziendali, per l'ottenimento di vantaggi competitivi attraverso una riorganizzazione aziendale.

Il commercio equosolidale di cui Beta è uno dei pionieri, ha risentito della lunga crisi e dell'ingresso di nuovi concorrenti e di prodotti sostitutivi. Per questo motivo Beta ha sentito la necessità di riorganizzarsi allargando il proprio mercato di sbocco, ricercando maggiori economie di scala ed efficienza. Nel corso della ricerca, Beta ha avuto modo di verificare le nuove procedure su due progetti immediatamente operativi: la fusione con la Delta e il Progetto Gamma.

Oltre che un'analisi di bilancio, la ricerca ha chiesto l'esecuzione di analisi di marketing, SWOT Analysis e Forze di Porter, studi di posizionamento e di branding, studi di mercato e di penetrazione commerciale. Gli esiti di queste attività hanno generato innovazioni su procedure interne, gestione logistica, tecniche di comunicazione coinvolgendo sia il sistema informatico che i reparti operativi.

Nel corso del 2017, sono già stati percepiti importanti effetti derivanti dalla ricerca: messa in vendita del nuovo prodotto Ypsilon, nuova gestione del magazzino, più organica integrazione con le cinque botteghe acquisite a seguito della fusione.

I nuovi modelli organizzativi introdotti potranno essere utilmente impiegati per perseguire l'allargamento di Beta su altri territori, sia in via diretta che attraverso l'integrazione con altre reti locali di commercio equosolidale.

4 – Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

La ricerca riguarda l'ambito delle discipline economico aziendali, per l'ottenimento di vantaggi competitivi attraverso una riorganizzazione aziendale.

La Cooperativa Alfa opera da molti anni nel settore della fornitura di servizi di magazzino e logistica a corrieri e industrie. IL contesto competitivo attuale richiede una grande attenzione al controllo della gestione e delle dinamiche organizzative. Per questo motivo Alfa ha sentito la necessità di dotarsi di più moderni strumenti di analisi dei volumi trattati, della qualità del servizio e delle presenze del personale, il tutto con l'obiettivo di acquisire capacità di analisi costi/benefici e maggiore capacità di pianificazione strategica e di gestione delle trattative commerciali.



Prendendo spunto da un'analisi di bilancio riferita al periodo 2012-2016, la ricerca ha chiesto l'esecuzione di analisi di marketing, SWOT Analysis e Forze di Porter, verifiche organizzative e test di operatività. Gli esiti di queste attività hanno generato innovazioni su procedure interne, gestione logistica, tecniche di comunicazione coinvolgendo sia il sistema informatico che i reparti operativi.

Nel corso del 2017, sono già stati percepiti importanti effetti derivanti dalla ricerca:

La Cooperativa Alfa è ora in grado di sfruttare mediante l'impiego di modelli Excel ritagliati sulle proprie specifiche necessità operative una maggiore capacità di valutazione della performance aziendale, della marginalità dei servizi e dei livelli qualitativi della prestazione.

Nell'immediato futuro, le esperienze attuative derivanti dall'implementazione delle nuove procedure aziendali potranno essere ulteriormente messe a frutto per lo sviluppo di un software applicativo specifico per il monitoraggio delle attività di magazzino, venendo ciò a costituire un evidente vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza più pericolosa.

5 – Studio di fattibilità

La normativa comunitaria di recente emanazione, recepita nell'ordinamento italiano con il D.Lgs 50/2016, ha profondamente modificato la precedente disciplina degli appalti pubblici.

In particolare, l'art.183 comma 15 concede la possibilità alle amministrazioni pubbliche (PA) di affidare ad aziende private, specializzate nel settore, la costruzione, la ristrutturazione e la gestione di opere pubbliche. Cioè soggetti privati, in possesso di requisiti tecnico-organizzativi, finanziari e gestionali hanno la facoltà di presentare alle pubbliche amministrazioni delle proposte progettuali nuove opere pubbliche o per il recupero di opere pubbliche già esistenti.

Alfa, azienda specializzata nel settore dello smaltimento rifiuti e dei servizi cimiteriali, grazie alla nuova possibilità dettata dalla normativa, si è posta l'obiettivo di diversificare la propria attività economica orientandosi anche alla gestione di impianti di cremazione, pratica in forte crescita, soprattutto nel nord Italia.

Alfa nel corso del 2017 ha avviato le attività finalizzate alla presentazione di un'offerta tecnica per la ristrutturazione, fornitura ed installazione di forni per la gestione dell'impianto di cremazione comunale al comune di Delta.

La stesura di tale documento è stata accompagnata da:

1. Studio circa la fattibilità del progetto: che è diventato parte integrante dell'offerta stessa.
2. Analisi del modello organizzativo interno di Alfa: finalizzato all'adeguamento della struttura in caso di approvazione del progetto da parte del comune di Delta.

Alla data di chiusura dell'esercizio 2017, Alfa non ha ancora ricevuto riscontro all'offerta presentata, quindi non sono evidenti i risultati conseguenti gli studi di preparazione e predisposizione dell'offerta. Tuttavia Alfa ha iniziato la sua attività analisi del modello organizzativo svolgendo principalmente attività di identificazione e valutazione dei propri processi interni.



6 – Controllo di gestione

Beta opera nel settore della raccolta, trasporto, trattamento, recupero e smaltimento di tutte le tipologie di rifiuti.

Quando le varie fasi del processo produttivo non sono coordinate e pianificate, si generano inefficienze che comportano diverse problematiche per l'azienda: perdita di economicità, insoddisfazione del cliente e riduzione della competitività sul mercato.

Per tali ragioni Beta ha deciso di intraprendere un percorso di analisi dei propri processi interni per identificare con maggiore precisione quali sono queste fasi che generano criticità nel servizio.

A seguito di questa analisi, che ha coinvolto diverse risorse all'interno dell'azienda (la Direzione, addetti alla logistica, addetti al magazzino, autisti, impiegati amministrativi) è stato definito uno strumento che fornisca le informazioni chiave utili per ogni fase del processo. Si tratta di un format di gestione del cliente digitalizzato.

A seguito dell'introduzione di questo strumento, Beta ha la possibilità di pianificare con maggior dettaglio e precisione tutte le attività in modo da offrire un miglior servizio al cliente e una migliore efficienza dei processi per l'azienda.

7 – Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

Alfa è una cooperativa sociale che ha sede a Delta ed è abilitata ad operare nei settori di tipo A ovvero crea ed eroga servizi a sostegno di persone disagiate e di tipo B ovvero crea opportunità di lavoro per le persone disagiate.

La cooperativa è in forte sviluppo su due linee direttrici: la prima è lo sviluppo territoriale ovvero propone servizi esistenti e nuovi servizi in nuovi mercati, la seconda è un riequilibrio tra mercato pubblico e mercato privato ovvero si è posta l'obiettivo di equilibrare l'incidenza dei servizi offerti all'ente pubblico che rappresentano ancora la maggior parte del suo fatturato con servizi nuovi od una rivisitazione di servizi esistenti offerti alle aziende ed al privato.

Queste linee direttrici vengono sostenute con il cambiamento del modello organizzativo. Infatti in precedenza il modello era basato su un presidio territoriale ovvero ogni area proponeva tutti i servizi della cooperativa al proprio territorio di riferimento. Ora, invece, il modello è basato su "business unit" guidate da un responsabile che predispongono e propongono servizi omogenei.

Le modalità operative, per tutte le business unit, sono caratterizzate dalla creazione di un modello organizzativo basato sui sistemi di gestione ed in modo particolare sul sistema di gestione proposto dalla Iso 9001: 2015.

Partendo da questo modello sono stati armonizzati tutti i sistemi derivanti dalle certificazioni che nel tempo la cooperativa ha acquisito a sostegno e conferma della qualità dei servizi forniti. Anche la 231 è stata inserita nel modello di riferimento a costante garanzia del rispetto dei suoi valori e del suo Codice Etico.

È stato inoltre costituito un ufficio di Direzione che coordina ed armonizza le business unit che rappresentano le anime della cooperativa.

La ricerca riguarda proprio la progettazione e lo sviluppo di questo nuovo modello organizzativo.



8 – Controllo di gestione – Sistemi e processi di valutazione dei clienti e dei fornitori

La ricerca riguarda la progettazione di un nuovo sistema di gestione, qualifica e verifica dei fornitori e dei prodotti per fornire ai clienti prodotti conformi, in modo che siano venduti sul mercato globale. Si tratta di una ricerca di sviluppo sperimentale dove l'area di applicazione è nell'ambito dell'innovazione di processo. Non è una nuova conoscenza primaria ma una nuova conoscenza indotta, costituita da nuovi processi che generano l'adozione di modelli organizzativi primari.

La società ha avvertito la necessità di definire un sistema di tutela delle proprie responsabilità per ciò che concerne l'acquisto e la successiva vendita dei prodotti casalinghi, affinché gli stessi siano perfettamente conformi alle normative applicabili e agli standard definiti dalla società. Inoltre la definizione di un sistema di qualifica fornitori permette all'azienda di interagire con numerosi partner nazionali ed internazionali che rispettino i requisiti tecnici, finanziari, di tutela della sicurezza del prodotto, della salute dei lavoratori e del rispetto dell'ambiente.

Il progetto nasce dall'esigenza di migliorare l'esistente processo di controllo qualità, di standardizzare delle procedure, sia per quanto riguarda i controlli interni, che vengono quotidianamente effettuati sulle diverse tipologie di prodotto, sia per quanto riguarda i controlli esterni, sui fornitori.

Alfa è oggi un gruppo che riunisce diversi brand nel settore dei Beta, con oltre 450 punti vendita sia in franchising che in retail e un fatturato in continua crescita.

Sono stati creati nuovi modelli di Specifica di Prodotto e di Qualifica Fornitori che verranno utilizzati quotidianamente nella gestione aziendale dai settori interessati. Sono state codificate nuove impostazioni, nuove procedure e nuove metodologie di approccio al sistema di gestione.

La ricerca ha avuto l'abbrivio a gennaio 2017 e si è strutturata in quattro fasi (Specifiche dei prodotti, Sistema qualifica dei fornitori, Audit fornitori e Gestione non conformità) che si sono declinate nell'arco di tutto l'anno 2017.

Per lo sviluppo della ricerca sono stati utilizzati metodi di analisi dei problemi e di analisi di gestione dei prodotti e fornitori. Sono stati effettuati incontri costanti tra la società di consulenza che ha realizzato il progetto e i responsabili dei settori IT, acquisti, Commerciale e Qualità.

Tutte le attività sono state condotte con una metodica e un piano d'azione condiviso con la società di consulenza, che ha fornito un piano di lavoro con una cronologia di esecuzione che è stata rispettata.

Il risultato della R&S è trasferibile in modo chiaro, puntuale e organizzato all'interno dell'azienda, che ora può crescere supportata da un sistema organizzato, interconnesso e strutturato. Il modello identificato potrà quindi essere riutilizzato anche in futuro ed essere uno strumento di pianificazione strategica importante.



9 – Internazionalizzazione – Analisi economica e giuridica del territorio obiettivo

Il progetto di internazionalizzazione da cui nasce la presente relazione di ricerca può essere ripartito come segue:

Russia: prima esperienza di esportazione di Alfa per la vendita di prodotti all'interno dei negozi gestiti dalla società LLC "Beta", senza la creazione di un proprio *corner* sotto l'insegna di Alfa. Le necessità di ricerca legate a tale fase del progetto di internazionalizzazione sono pertanto legate all'estensione della tutela in Russia dei marchi di proprietà di Alfa, nonché allo studio della logistica legata all'esportazione in Russia dei prodotti;

Kazakistan: apertura di uno *shop in shop* ad insegna Alfa presso il punto vendita in Delta (Kazakistan) gestito da Gamma, a cui Alfa ha conferito la licenza del proprio marchio per l'apertura del *corner*. Le necessità di ricerca legate a tale fase del progetto di internazionalizzazione sono pertanto legate all'estensione della tutela in Kazakistan dei marchi di proprietà di Alfa;

Francia: costituzione della Alfa France Sarl finalizzata all'apertura del primo negozio diretto di Alfa all'estero presso il Centro Commerciale Cap 3000 di Nizza. Le necessità di ricerca legate a tale fase del progetto di internazionalizzazione sono pertanto legate allo studio della legislazione societaria francese;

Cina: vendita dei prodotti Alfa sul portale internet Tmall, grazie alla partnership con la società Ypsilon. Le necessità di ricerca legate a tale fase del progetto di internazionalizzazione sono pertanto legate all'estensione della tutela in Cina dei marchi di proprietà di Alfa.

10 – Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

La ricerca riguarda la progettazione di un nuovo modello gestionale e nuovi processi aziendali funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici della Cooperativa Beta per realizzare un processo di cambiamento e riorganizzazione aziendale. E' una ricerca di sviluppo sperimentale dove l'area di applicazione è nell'ambito dell'innovazione di processo. Non si tratta di una nuova conoscenza primaria ma di una nuova conoscenza indotta, costituita da nuovi processi che generano l'adozione di modelli organizzativi primari.

L'Ente ha avvertito la necessità di ridefinire una strategia di sviluppo pluriennale connessa alla promozione di processi innovativi di attivazione della comunità in risposta ai bisogni emergenti del territorio, ponendo una costante attenzione alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica e all'utilizzo efficiente e consapevole delle risorse. La strategia delineata ha così definito gli ambiti prioritari di intervento e in particolare l'individuazione di un nuovo modello gestionale (oggetto della presente relazione), l'ampliamento dei settori di intervento e la realizzazione di una soluzione ICT integrata nell'ottica anche di una maggiore efficienza organizzativa e gestionale.

La cooperativa opera nell'area dei servizi alla persona con particolare attenzione alle tematiche educative, interculturali e formative dell'infanzia, dell'adolescenza e dell'ambiente. Il contesto sociale, costantemente in evoluzione, propone importanti situazioni di complessità come il riemergere del bisogno di partecipazione e di cittadinanza attiva, l'apparire di nuove condizioni di vulnerabilità sociale, la difficoltà degli enti di adeguarsi al nuovo contesto e la contrazione delle risorse a disposizione degli enti locali per finanziare le politiche sociali.

Sono stati individuati nuovi obiettivi strategici, nuovi modelli organizzativi che hanno portato a definire una nuova organizzazione che verrà sviluppata e adottata nell'arco di un triennio.



La ricerca ha avuto l'abbrivio a fine 2016 ma è nel 2017 che si sono avviati gli studi e le impostazioni della ricerca. L'incertezza del raggiungimento degli obiettivi non ha tuttavia impedito una programmazione armonica e ben strutturata, con una metodica di azione condivisa e continuamente verificata nei risultati.

Per lo sviluppo, della ricerca sono stati utilizzati metodi di analisi dei problemi, delle potenzialità, delle opportunità (SWOT analisi) allo scopo di identificare opzioni di sviluppo organizzativo. Sono stati effettuati incontri, interviste, presentazioni e riunioni costanti tra i referenti dei settori interessati e la governance. Sono stati analizzati i modelli organizzativi di alcuni competitors e, infine, è stato sperimentato (e si sta attualmente sperimentando) il nuovo prototipo di modello organizzativo.

Nel primo anno di analisi risulta emergere una maggiore ottimizzazione delle risorse rispetto alla gestione passata e sicuramente maggiore chiarezza degli obiettivi, delle responsabilità e dei carichi di lavoro, in linea con la strategia dell'Amministrazione che mira alla multidisciplinarietà e alla contaminazione delle competenze.

L'attività della ricerca, che secondo l'azione strategica dovrebbe concludersi in un triennio, verrà trasferita sistematicamente anche nel 2018 e nel 2019 e poi applicata negli anni a venire.

11 – Marketing

Alfa, nel corso del 2017 ha identificato una ricerca specifica sull'area del marketing e dell'organizzazione aziendale. Lo studio sviluppato ha voluto analizzare due specifiche aree di riferimento:

Lo studio e l'elaborazione di un nuovo modello di marketing

La pianificazione delle attività produttive a seguito dell'integrazione nel settore di produzione di una nuova macchina che ha avuto impatti sia sotto l'aspetto produttivo che del management aziendale.

La ricerca quindi ha portato alla luce due elementi assolutamente strategici per l'azienda:

la creazione di un modello commerciale che impatti maggiormente sul cliente con una pianificazione strategica delle vendite e del flusso di produzione. Tale operazione è stata particolarmente complessa visto le fluttuazioni della materia prima.

La gestione efficientata della nuova attrezzatura impiegata in produzione, con lo sviluppo di test e di protocolli per la produzione della carta ondulata.

In conclusione entrambi gli ambiti di analisi hanno dimostrato un aumento competitivo dell'azienda a seguito di una progettazione e programmazione accurata effettuata nell'ambito della ricerca svolta. L'insieme dei risultati è stato inoltre elaborato attraverso un nuovo algoritmo di produzione e di vendita che è divenuto la chiave strategica del modello commerciale di Alfa.

12 – Internazionalizzazione – Analisi economica e giuridica del territorio obiettivo

Lo sviluppo del *business* aziendale verso nuovi mercati è una tappa fondamentale per la crescita di un'impresa. A tal fine il progetto di ricerca da cui prende le mosse la presente relazione ha l'obiettivo di compiere l'analisi delle condizioni economiche e giuridiche nei settori produttivi di



riferimento, dell'evoluzione demografica e dei problemi territoriali dello sviluppo e della localizzazione dell'attività al fine di valutare la possibilità di internazionalizzare in Bulgaria l'attività di Beta. Nello specifico, da un'iniziale analisi macroeconomica, verrà svolto uno studio (basato sulla legislazione vigente e sull'analisi dell'evoluzione del mercato del lavoro locale) in merito al diritto societario Bulgaro (con particolare riferimento alle forme societarie ammesse dall'ordinamento giuridico locale), al diritto del lavoro (con particolare riferimento alla disciplina dei contratti di lavoro ed al contenzioso dagli stessi derivante), alla normativa fiscale (anche in comparazione con quella italiana) ed alle norme di diritto doganale con cui l'impresa italiana che decide di operare in Bulgaria dovrà confrontarsi. A conclusione della ricerca si valuteranno, alla luce di quanto emerso dallo studio degli aspetti legati al diritto societario, del lavoro, fiscale e doganale, le opportunità concrete di internazionalizzazione dell'attività di Beta in Bulgaria.

13 – Studio di fattibilità

Alfa è una società che si occupa della costruzione ed installazione di linee di trasporto e distribuzione dell'energia elettrica. Esegue scavi, demolizioni e sterri ed opere edili. Installa, trasforma, amplia e manutene impianti di produzione, di trasporto, di distribuzione e di utilizzazione dell'energia elettrica all'interno di edifici a partire dal punto di consegna dell'energia elettrica stessa.

Enel è il suo cliente di riferimento.

Enel ha costituito Open Fiber azienda dedicata per entrare nel settore della Fibra Ottica come punto di riferimento infrastrutturale.

Grazie alle sue attuali competenze e capacità, e grazie alla considerazione che Enel ha di Alfa, l'azienda vede la possibilità di inserirsi tra i player di questo nuovo mercato e vuole cogliere l'opportunità che le offre questa nuova tecnologia per crescere e consolidarsi sul suo mercato di riferimento.

Alfa si è posta l'obiettivo di aprire un nuovo ramo di azienda che si occupi del cablaggio e della installazione della "fibra fino a casa" nelle città ed in modo particolare nelle aree geografiche più vicine alla sua area operativa situata principalmente in provincia di Torino ed in Piemonte.

Alfa ha intrapreso nel 2017 un percorso di ideazione, di analisi e di prima progettazione scaturita nell'inserimento di questo progetto innovativo nel suo modello di sviluppo organizzativo acquisendo competenze e progettando l'acquisizione di mezzi ed attrezzature necessarie per sviluppare la nuova attività che la porterà nel 2018 a sviluppare il suo primo intervento di cablaggio ed installazione di fibra ottica.

Le conseguenze di questo progetto innovativo daranno la possibilità all'azienda di sviluppare un nuovo business che nei prossimi anni le darà stabilità ed ulteriore potenzialità di crescita.

14 – Controllo di gestione

Nell'erogazione dei servizi caratteristici delle società di formazione emergono spesso le criticità legate all'organizzazione delle aule in termini di numero di iscritti, di disdette ricevute di ripianificazione dei corsi nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia tuttavia sempre orientati alle esigenze del sistema utente.



Gestire le variazioni delle attività precedentemente pianificate richiede uno sforzo organizzativo notevole ed in presenza di corsi e percorsi promossi ed attivati su più sedi ed in aule di diverse dimensioni è necessario individuare uno strumento utile per dare in tempo reale ai responsabili di processo le informazioni necessarie per decidere se annullare il corso, rimandarlo o ripianificarlo.

L'analisi dei costi fissi, variabili e del punto di pareggio dell'impresa presa in esame permettono di individuare un livello di marginalità minima attesa da inserire quale input in apposito algoritmo informatico appositamente progettato insieme agli altri input derivanti dalla area pianificazione delle attività formative.

La progettazione dell'algoritmo e suoi output di processo hanno dato le informazioni necessarie per procedere tempestivamente con le azioni di pianificazione dei processi di erogazione.

I risultati ottenuti sono stati decisivi per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle azioni formative rispetto all'ottimale processo di attivazione dei corsi oltre a permettere maggiore consapevolezza nelle iniziative commerciali.

15 - Organizzazione e gestione delle risorse umane verso l'eccellenza

La crisi economica del 2008 ha acuito le criticità nella gestione pubblica dei servizi alla persona ed alla comunità, soprattutto nei paesi, come l'Italia, gravati dal peso di un elevato debito pubblico.

Si è resa dunque necessaria un'accelerazione del processo di trasformazione dei sistemi di welfare, finalizzata a coinvolgere maggiormente la società civile organizzata nell'erogazione dei servizi pubblici.

In tale contesto il primo passo necessario è analizzare i processi di aggregazione nel Terzo Settore quale percorso virtuoso che permette importanti miglioramenti strategici ad organizzazioni di dimensioni medio piccole operanti nello stesso territorio e volte spesso ad offrire la stessa tipologia di servizio.

A seguire il perseguimento di attività volte alla costituzione di ibridi organizzativi quale nuovo metodo di fare impresa sociale con l'obiettivo principale di ottenere miglioramenti di natura sociale a livello sistemico (innovazione sociale) attraverso un'attività commerciale.

In questo contesto l'impresa, l'ambiente, il contesto sociale sono teatro di un cambiamento che ha visto crescere fortemente l'importanza della dimensione relazionale e la crescente importanza della funzionale comunicativa dell'impresa sociale attraverso la creazione di brand (nome, simbolo, disegno) con cui si indentificano gli ideali ed i valori positivi.

Beta ha progettato e dato corso ai tre percorsi evidenziati: di aggregazione, di ricerca di servizi di attività commerciale nella configurazione di organizzazione ibrida e di comunicazione di del proprio brand.

16 – Controllo di gestione – Organizzazione delle risorse

L'approccio che definisce gli operatori economici come soggetti suddivisibili in attività di diversa natura e l'introduzione della catena del valore aziendale introdotta da Porter negli anni Ottanta, ha portato a considerare l'azienda stessa come un insieme di processi interfunzionali. Questa "rivoluzione" consente miglioramenti di efficienza e di efficacia, sia a livello produttivo che



manageriale, soprattutto in connubio con l'applicazione delle tecnologie informatiche. L'analisi dei processi e il loro miglioramento è pertanto un'attività fondamentale per controllare, monitorare e governare i tempi e le modalità con cui l'impresa genera valore. Nel corso dell'anno 2017 Alfa, società attiva dal 1939 nella produzione di una vasta linea di prodotti classificabili come membrane bitume-polimero per l'impermeabilizzazione delle superfici civili e industriali, ha avviato un'attività di verifica e riscrittura dei processi e delle procedure del proprio ciclo produttivo finalizzata al miglioramento della condivisione e della gestione delle informazioni anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici.

Nel caso in esame l'obiettivo dell'alta direzione è stato il miglioramento del flusso informativo inerente il processo produttivo e le relative tempistiche di produzione. La ricerca di base svolta, che può essere riassunta come BPR (Business Process Reengineering), ha pertanto avuto ad oggetto l'analisi, la valutazione e il miglioramento delle performance aziendali in ottica implementativa della qualità del prodotto, delle tempistiche di produzione e di rispetto del budget. Il progetto si compone da una prima fase di analisi e monitoraggio dello status quo (As-is) dei processi e delle performance aziendali, del budget di produzione e delle attività svolte dal personale; una seconda fase di implementazione e stesura delle nuove procedure e processi con l'utilizzo di strumenti informatici (al fine di ottenere una dematerializzazione dell'informazione ed una conseguente condivisione istantanea del flusso informativo); una terza fase applicativa delle nuove procedure; ed una quarta ed ultima fase di monitoraggio, valutazione e gestione di eventuali scostamenti.

I risultati raggiunti sono riscontrabili nell'aumento dell'efficacia produttiva complessiva e ad un miglioramento dell'efficienza in termini di gestione delle informazioni, ottimizzazione delle risorse, contenimento dei rischi e dei costi di produzione.