



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



MODELLI ORGANIZZATIVI, RELAZIONI INTERAZIENDALI, INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO:
PRIMA INDAGINE SU ATLANTE E IMPRESE

Presentazione della metodologia e dei dati dell'indagine di Atlante sui modelli organizzativi

Rita Porcelli

Roma, 28 marzo 2023

GLI OBIETTIVI DEL WORKSHOP

- Presentare gli obiettivi e la metodologia dell'indagine sull'evoluzione degli assetti e dei processi organizzativi delle imprese italiane, alla sua prima edizione
- Discutere, grazie al confronto con i relatori, i primi risultati

ANALIZZARE I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE IMPRESE DEL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO SU BASE SEP

Assunti di base: per studiare un'impresa e comprendere meglio le determinanti del suo successo sul mercato (o, viceversa, delle sue prestazioni insoddisfacenti) significa considerare l'impresa stessa come un sistema o una catena di attività coordinate tra loro per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

La scelta di quali attività svolgere e su quale scala è sia un problema operativo, sia una questione di strategia aziendale. In alcuni casi l'impresa potenzia tutte le attività. In altri casi, essa può trovare conveniente continuare a svolgere in proprio alcune attività (core activities) e a far svolgerne altre ad imprese terze specializzate (outsourcing), che sono in grado di eseguirle a costi più bassi o con maggiore perizia. In generale, le imprese si trovano spesso a dover valutare la convenienza fra svolgere in proprio alcune attività o commissionarle all'esterno (make or buy).

La decisione in merito a quali attività eseguire all'interno e quali all'esterno è legata a un'analisi di convenienza di tipo tecnico-economico. L'impresa realizzerà internamente quelle attività

- ✓ per le quali possiede la tecnologia necessaria
- ✓ che forniscono un prodotto o un servizio il cui costo è generalmente inferiore al prezzo che dovrebbe pagare per acquistarlo all'esterno
- ✓ che il management dell'impresa ritiene particolarmente critiche nella definizione della strategia competitiva contro la concorrenza.

L'indagine ha posto un focus sulla analisi delle tipologie di relazioni inter-organizzative e sulle tipologie di attività esternalizzate

FOCUS DELL'INDAGINE

Analizzare i modelli organizzativi delle imprese del sistema produttivo italiano

Analisi delle relazioni interaziendali, i processi di esternalizzazione della produzione e di terziarizzazione del lavoro
Dimensione di approfondimento: “confini” organizzativi e professionali

Rilevazione delle strategie aziendali di internazionalizzazione e delocalizzazione, e la rilevazione delle innovazioni di processo e di prodotto
Dimensione di approfondimento: scelte relative al make or buy

Utilizzo di forme flessibili del lavoro con una attenzione ai fabbisogni di competenze delle risorse umane.
Dimensione di approfondimento: articolazione del lavoro con particolare riferimento a prassi come lo smart working e il lavoro per obiettivi, analisi dei bisogni di competenze

AGGREGAZIONE DELLE IMPRESE IN SEP ATLANTE LAVORO

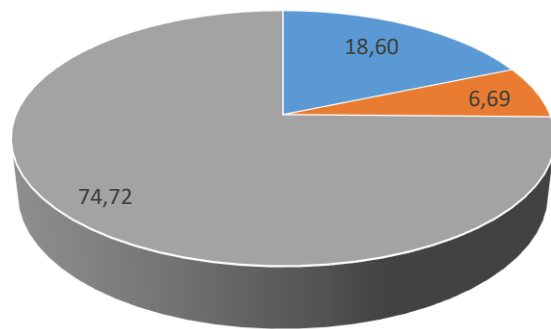
STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Il questionario è composto dalle seguenti sezioni:

- ❖ Sezione A. Anagrafica di Impresa
- ❖ Sezione B. Proprietà, gestione dell'impresa e caratteristiche degli addetti
- ❖ Sezione C. Modelli organizzativi, relazioni interaziendali, processi di esternalizzazione della produzione e terziarizzazione del lavoro
- ❖ Sezione D. Strategia aziendale, internazionalizzazione e delocalizzazione
- ❖ Sezione E. Innovazioni di processo e di prodotto
- ❖ Sezione F. Forme flessibili di lavoro, stage e tirocini
- ❖ Sezione G. Fabbisogno di competenze delle risorse umane

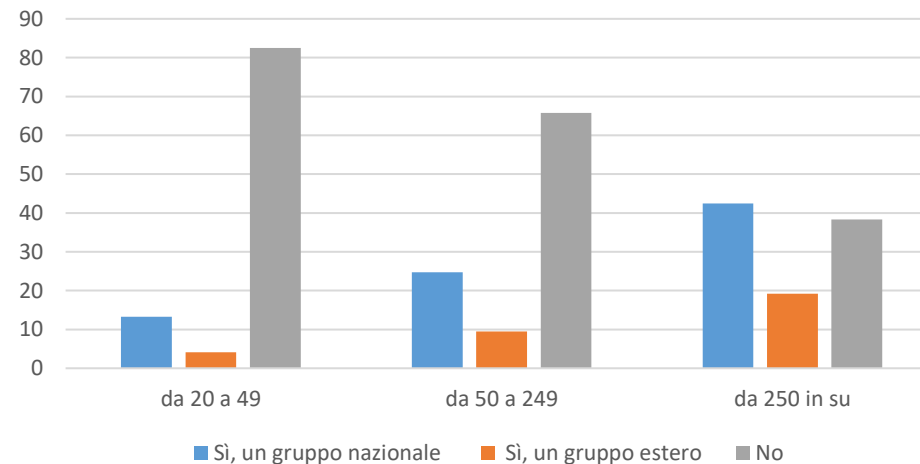
A14. L'IMPRESA APPARTIENE AD UN GRUPPO?

A14. L'impresa appartiene ad un gruppo?

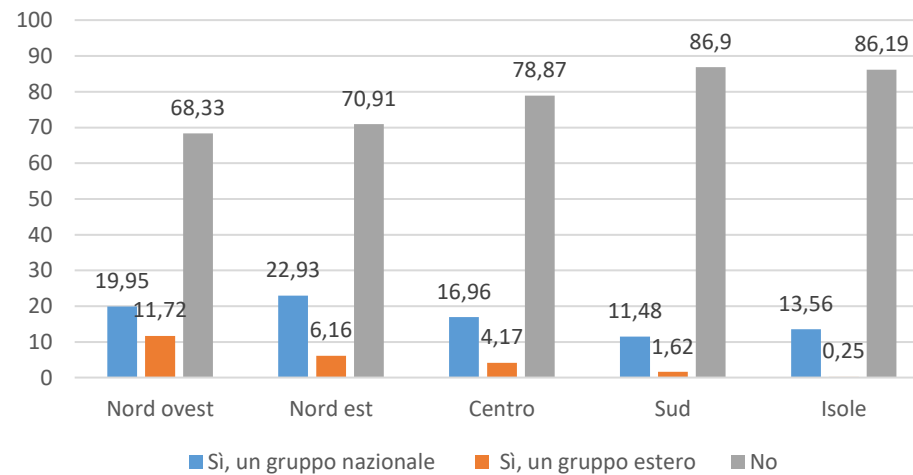


■ Sì, un gruppo nazionale ■ Sì, un gruppo estero ■ No

A14. L'impresa appartiene ad un gruppo?



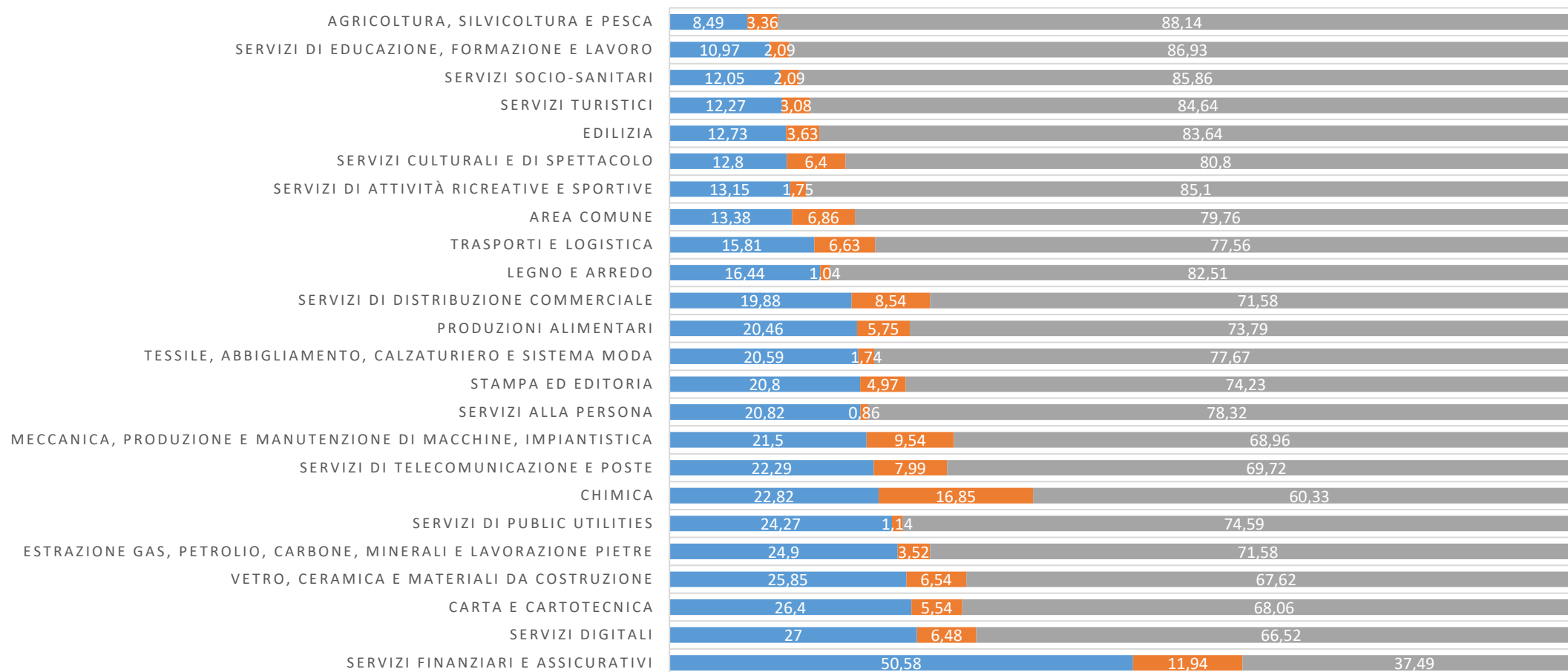
A14. L'impresa appartiene ad un gruppo?



A14. L'IMPRESA APPARTIENE AD UN GRUPPO?

A14. L'IMPRESA APPARTIENE AD UN GRUPPO?

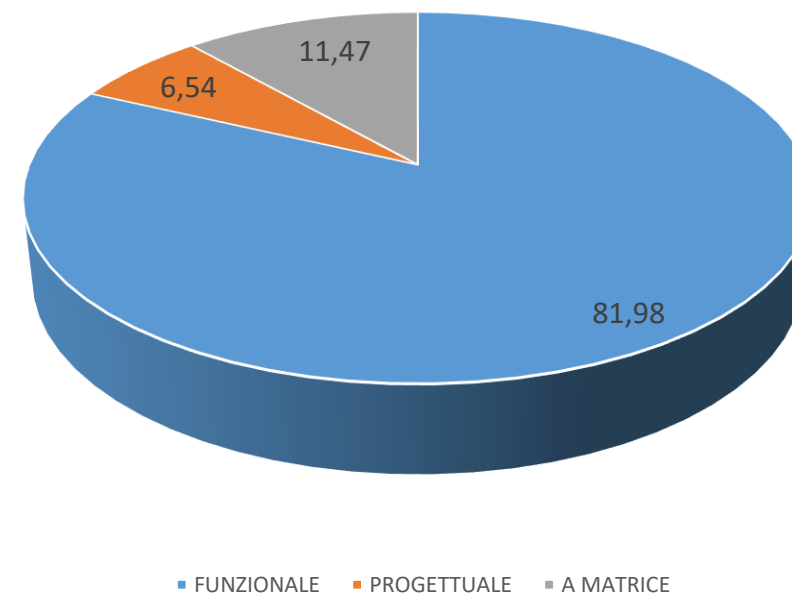
■ Sì, un gruppo nazionale ■ Sì, un gruppo estero ■ No



C1. In quale di questi modelli di gestione d'impresa collocherebbe la sua?

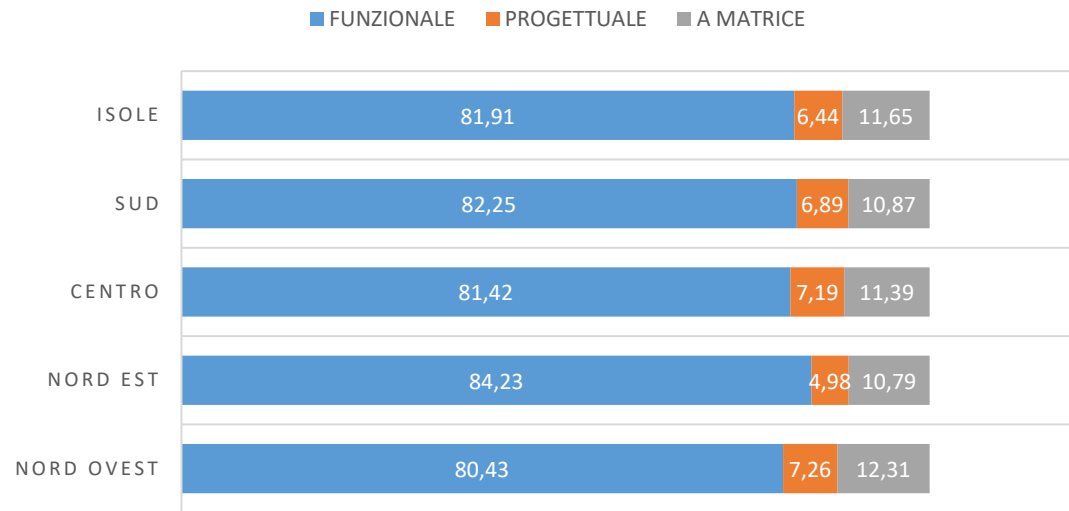
1. Funzionale, cioè in cui la struttura organizzativa è di tipo gerarchico e le persone e le competenze sono raggruppate per area di specializzazione e rispondono solamente a un manager responsabile di funzione.
2. Progettuale, cioè in cui la struttura è organizzata per progetti, in cui il project manager ha la responsabilità completa del progetto e le persone rispondono solamente a lui e le competenze sono condivise all'interno del progetto.
3. A matrice, cioè una struttura organizzativa in cui le persone hanno sostanzialmente due responsabili, il manager funzionale e il project manager, con le competenze del personale che sono condivise tra le diverse linee funzionali e i diversi progetti in base alle esigenze.

Modelli di gestione e totale imprese

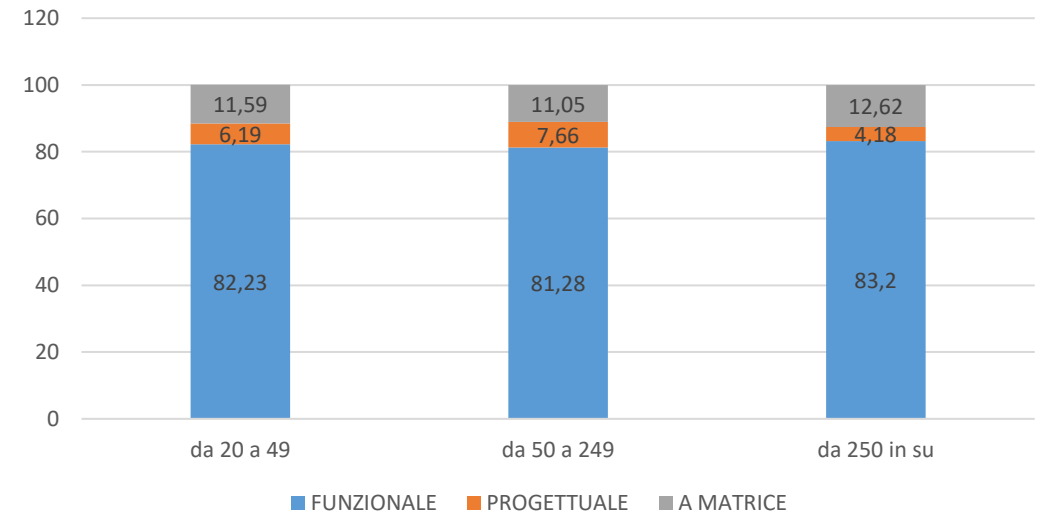


MODELLI DI GESTIONE D'IMPRESA

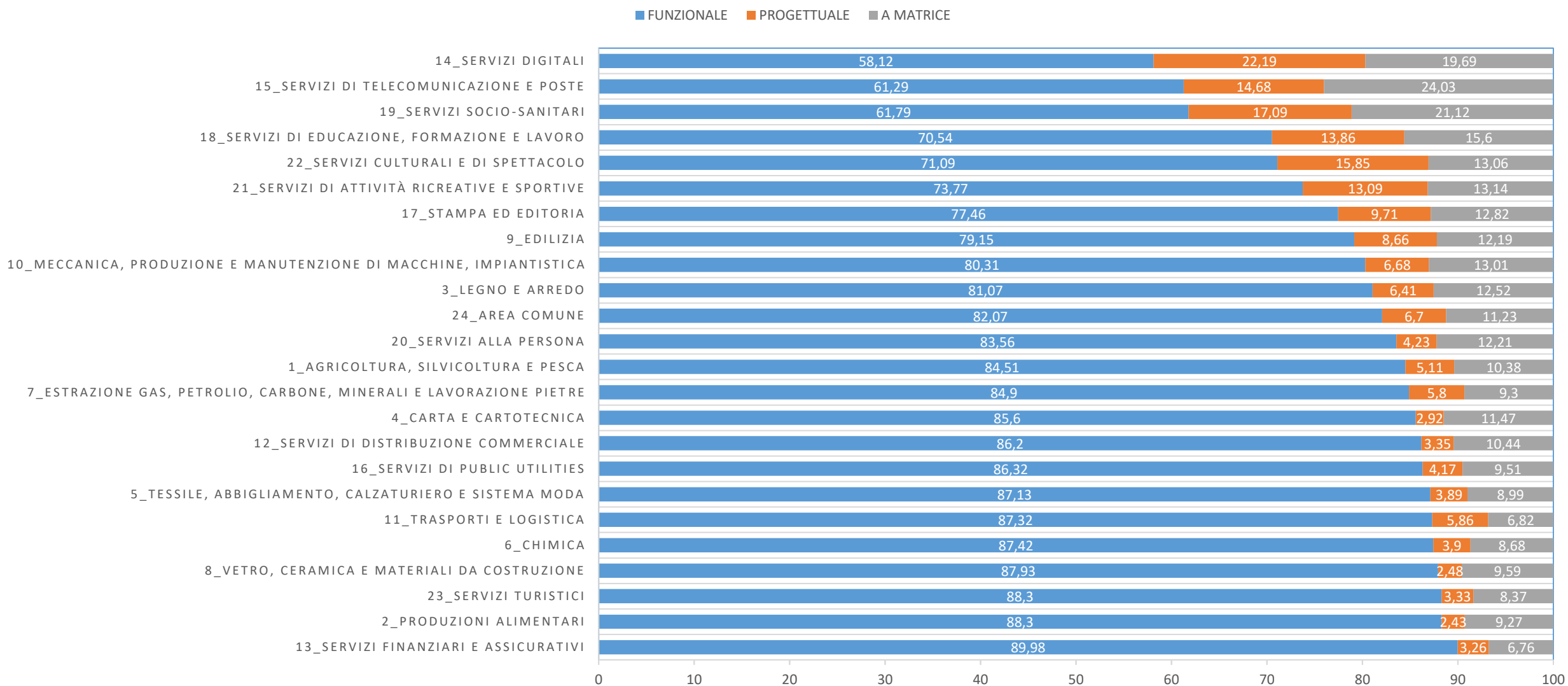
MODELLI DI GESTIONE E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA



Modelli di gestione e dimensione



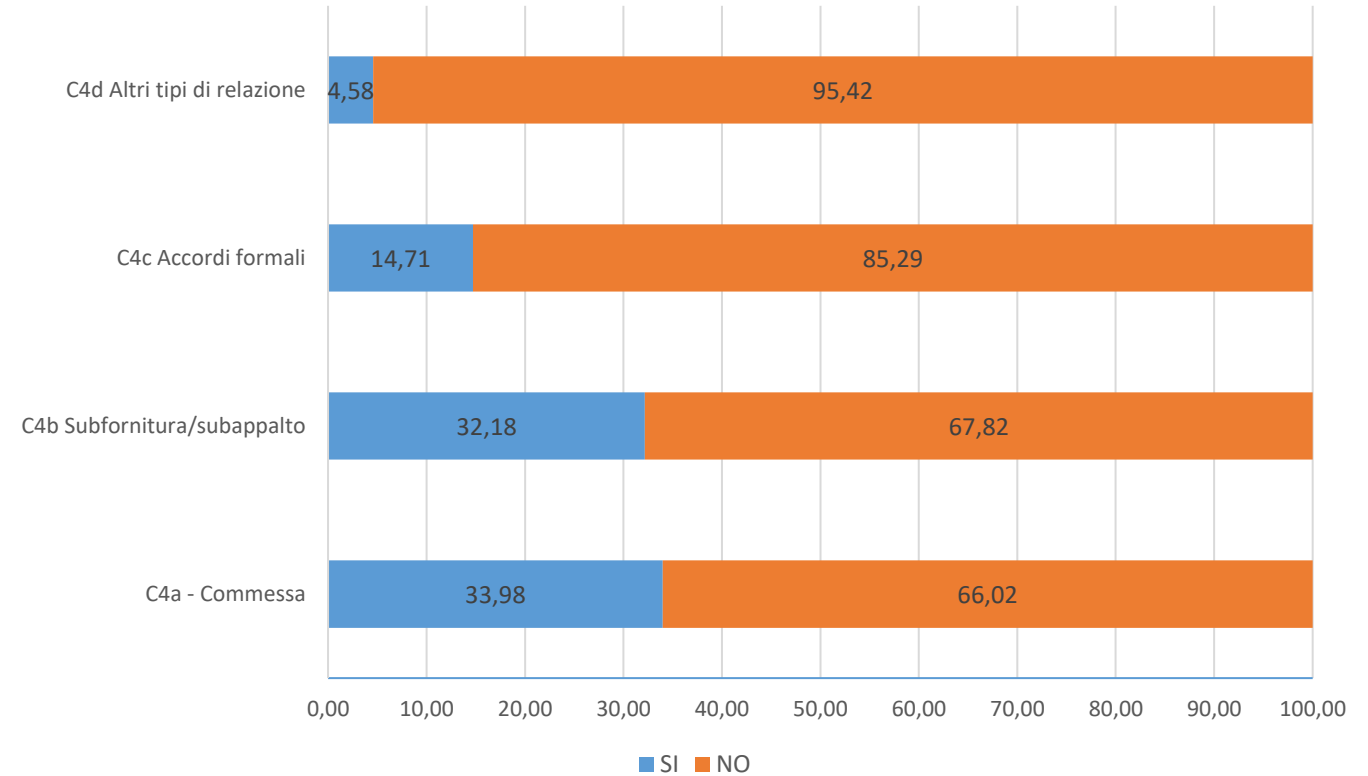
MODELLI DI GESTIONE E SEP ATLANTE



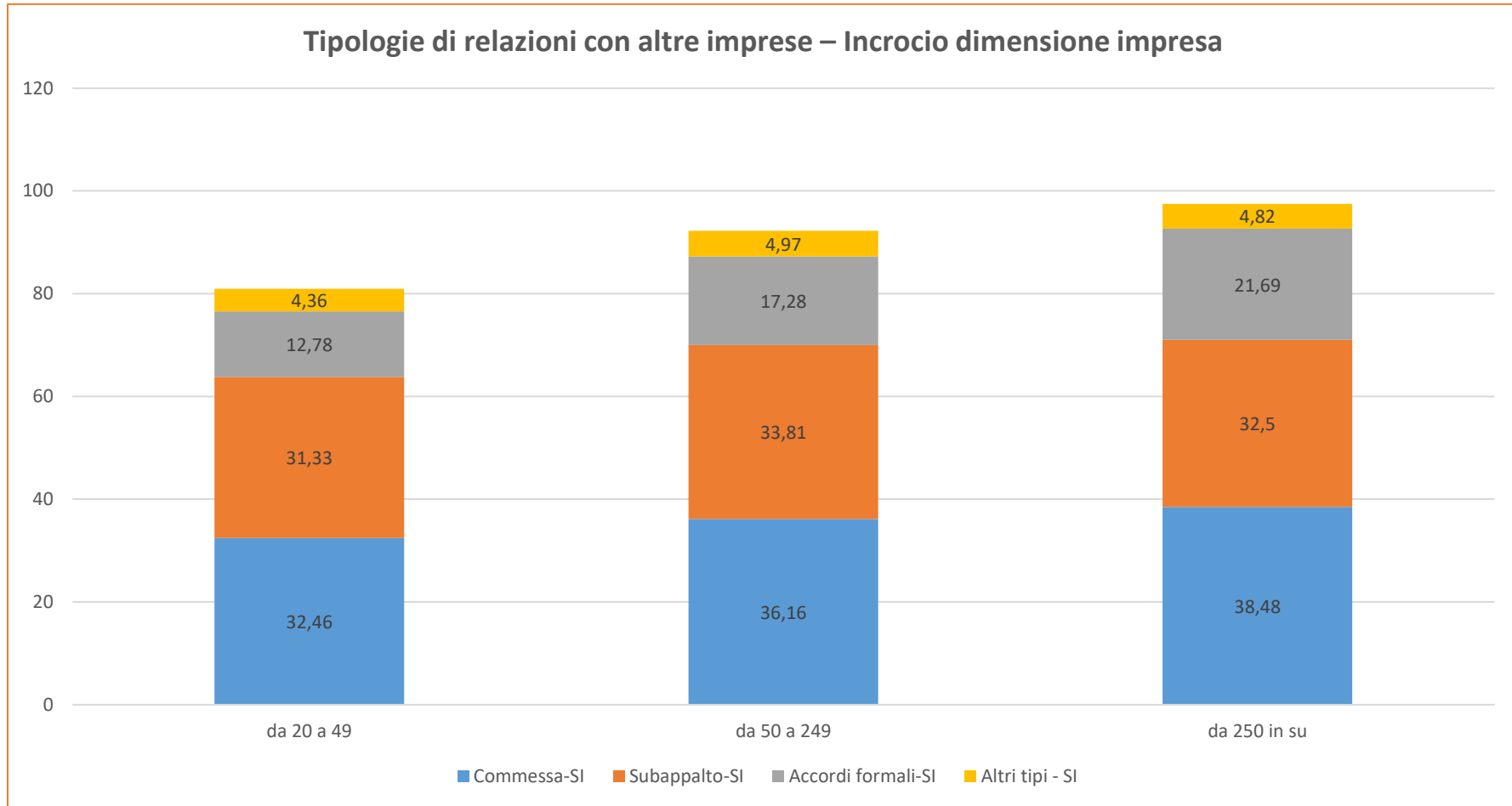
SEZIONE C

C4. Nel 2021 l'impresa ha intrattenuto qualcuna delle seguenti relazioni con altre imprese o enti?

- C4a Commessa (l'impresa è committente, cioè acquista beni e/o servizi che devono essere forniti seguendo specifiche tecniche e/o progetti definiti dal committente)
- C4b Subfornitura/subappalto (l'impresa è subfornitrice, cioè vende beni e/o servizi che devono essere forniti seguendo specifiche tecniche e/o progetti definiti dal committente)
- C4c Accordi formali (consorzio, contratto di rete, joint venture, ATI, ecc.)
- C4d Altri tipi di relazione che non rientrano nelle voci precedenti



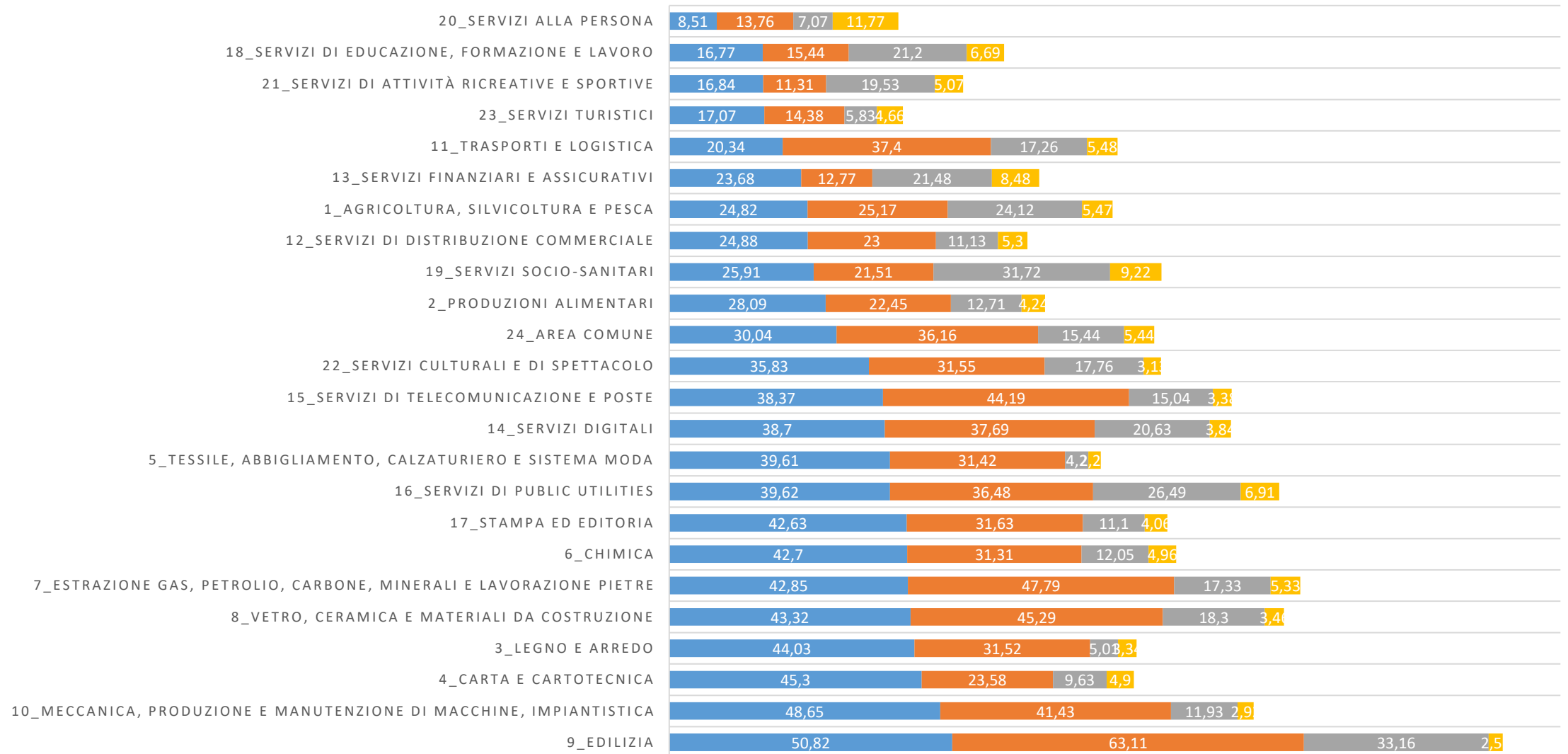
TIPOLOGIE DI RELAZIONI CON ALTRE IMPRESE – INCROCIO DIMENSIONE IMPRESA



TIPOLOGIE DI RELAZIONI CON ALTRE IMPRESE – INCROCIO SEP

SEP - TIPOLOGIE DI RELAZIONE CON ALTRE IMPRESE

■ C4a - Commessa ■ C4b Subfornitura/subappalto ■ C4c Accordi formali ■ C4d Altri tipi di relazione



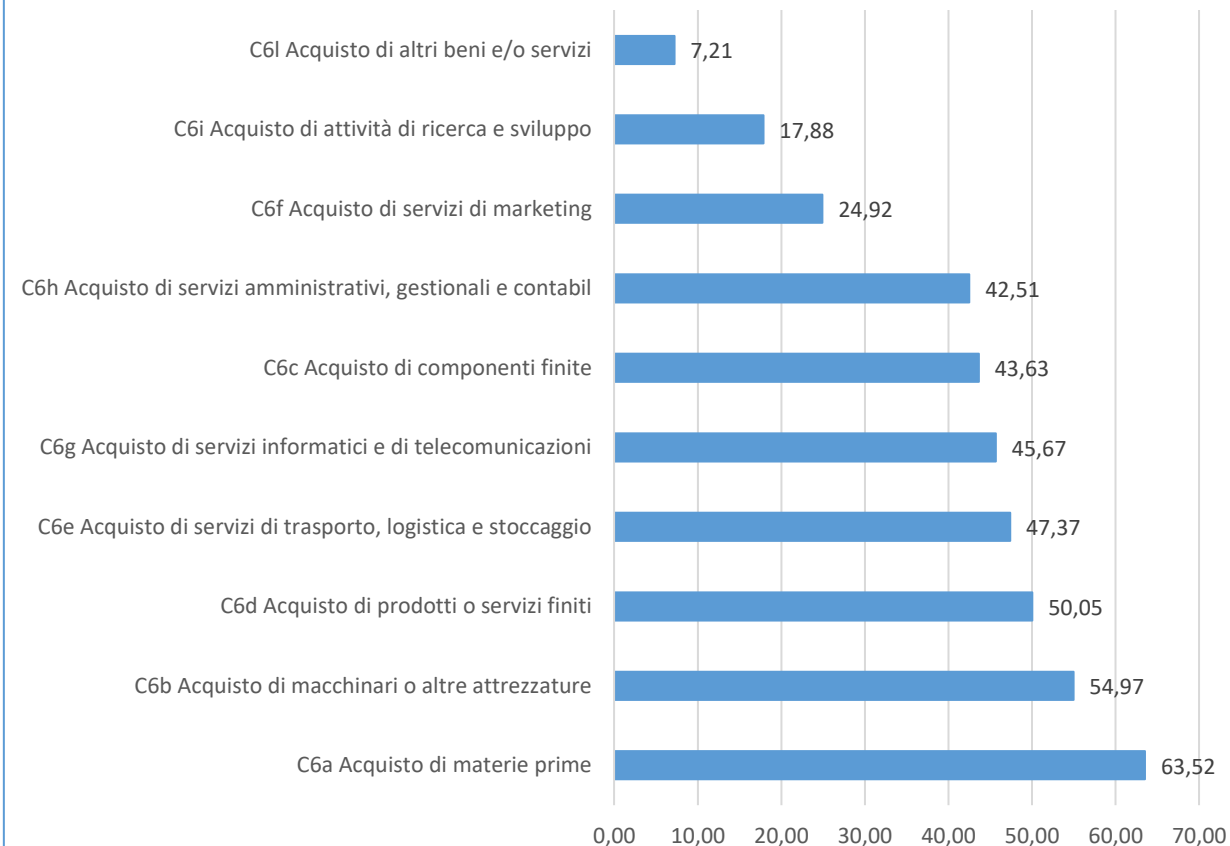
FUNZIONI DELEGATE IN RELAZIONE DI COMMESSA

C6. [Se C4a=1] Per lo svolgimento di quali funzioni ha intrattenuto la relazione di commessa?

(Possibili più risposte)

C6a	Acquisto di materie prime per l'attività produttiva della sua impresa	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6b	Acquisto di macchinari o altre attrezzature tecniche per l'attività produttiva della sua impresa	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6c	Acquisto di componenti finite per l'attività produttiva della sua impresa	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6d	Acquisto di prodotti o servizi finiti relativi all'attività principale della sua impresa (cioè, subappalto delle attività della sua impresa)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6e	Acquisto di servizi di trasporto, logistica e stoccaggio	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6f	Acquisto di servizi di marketing e servizi di vendita e post vendita	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6g	Acquisto di servizi informatici e di telecomunicazioni	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6h	Acquisto di servizi amministrativi, gestionali e contabili	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6i	Acquisto di attività di ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C6l	Acquisto di altri beni e/o servizi non inclusi nei precedenti	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO

Funzioni in relazione di commessa - SI

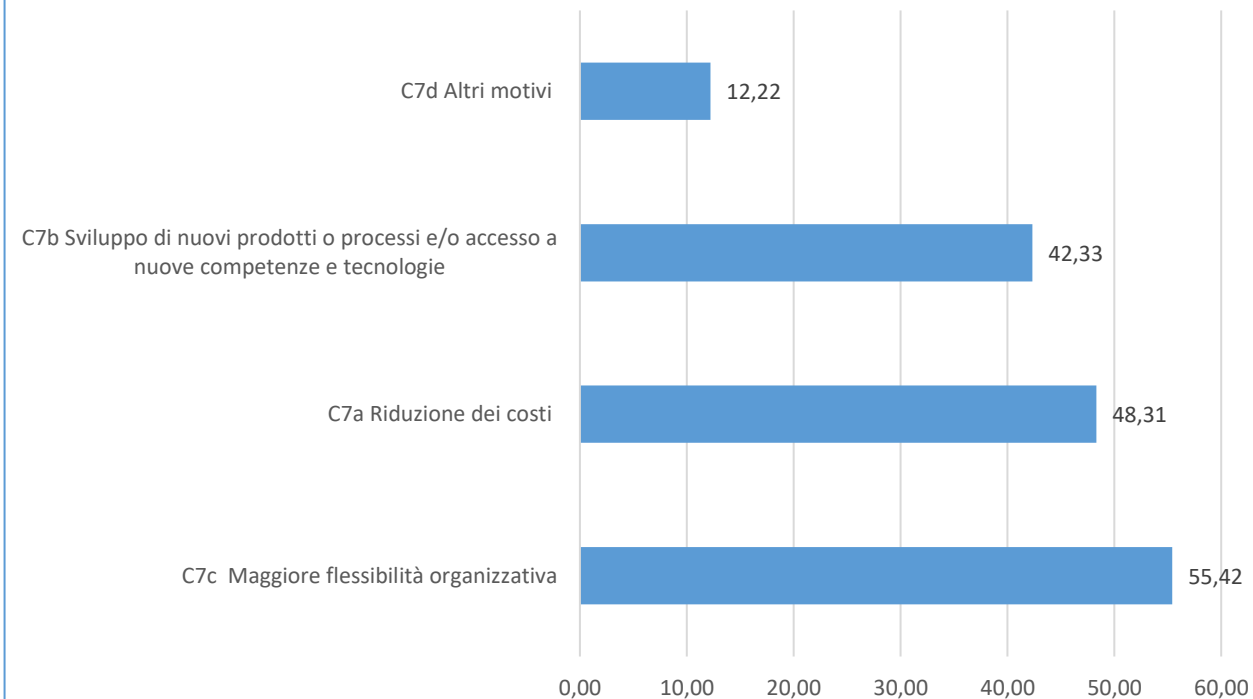


FUNZIONI DELEGATE IN RELAZIONE DI COMMESSA

C7. [Se C4a=1] Quali sono i principali motivi che hanno portato l'impresa a intrattenere la relazione di commessa?
(Possibili più risposte)

C7a	Riduzione dei costi	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C7b	Sviluppo di nuovi prodotti o processi e/o accesso a nuove competenze e tecnologie	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C7c	Maggiore flessibilità organizzativa	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
C7d	Altri motivi	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO

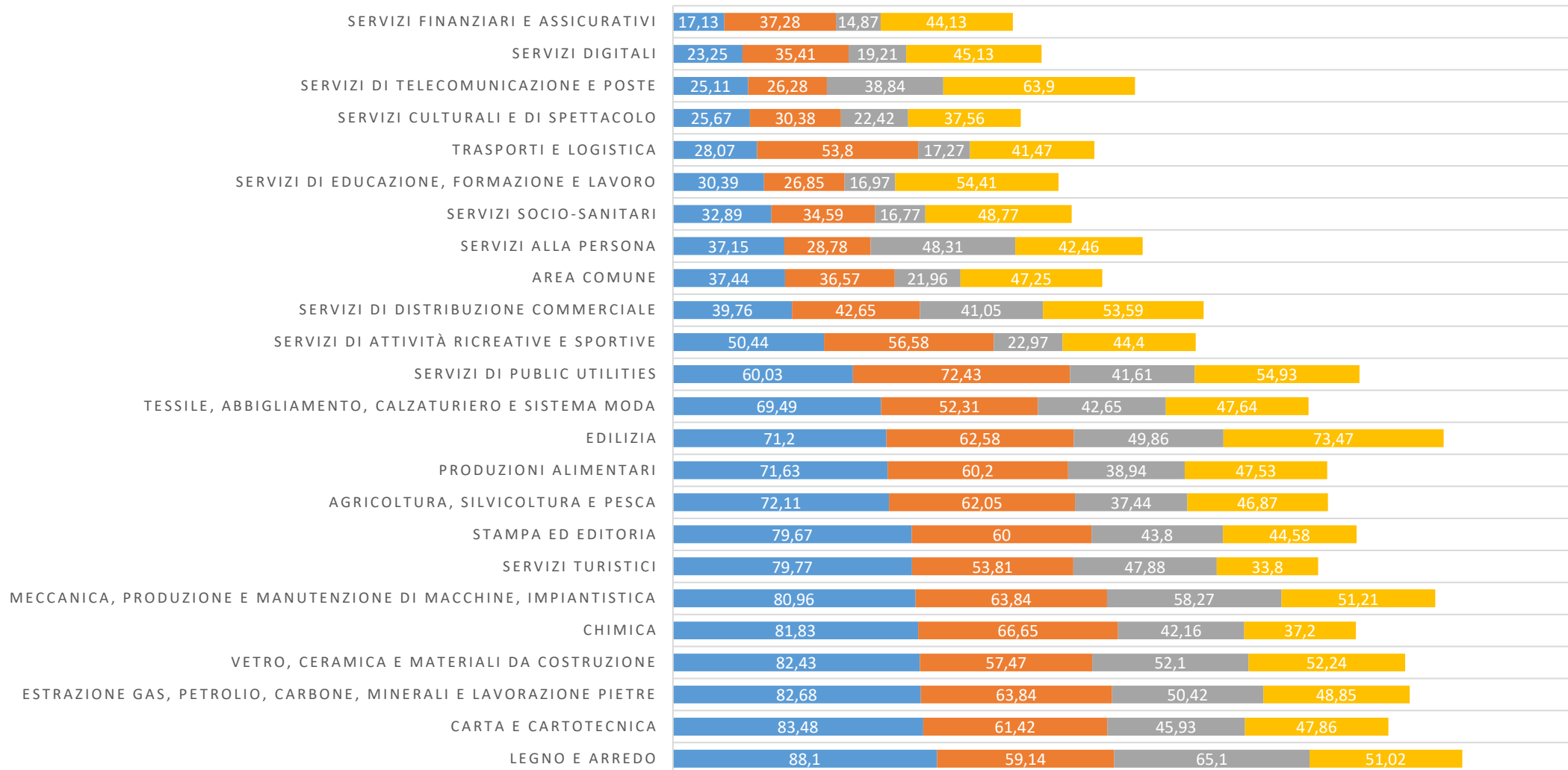
Principali motivi che hanno portato l'impresa a intrattenere la relazione di commessa



FUNZIONI IN RELAZIONE DI COMMESSA

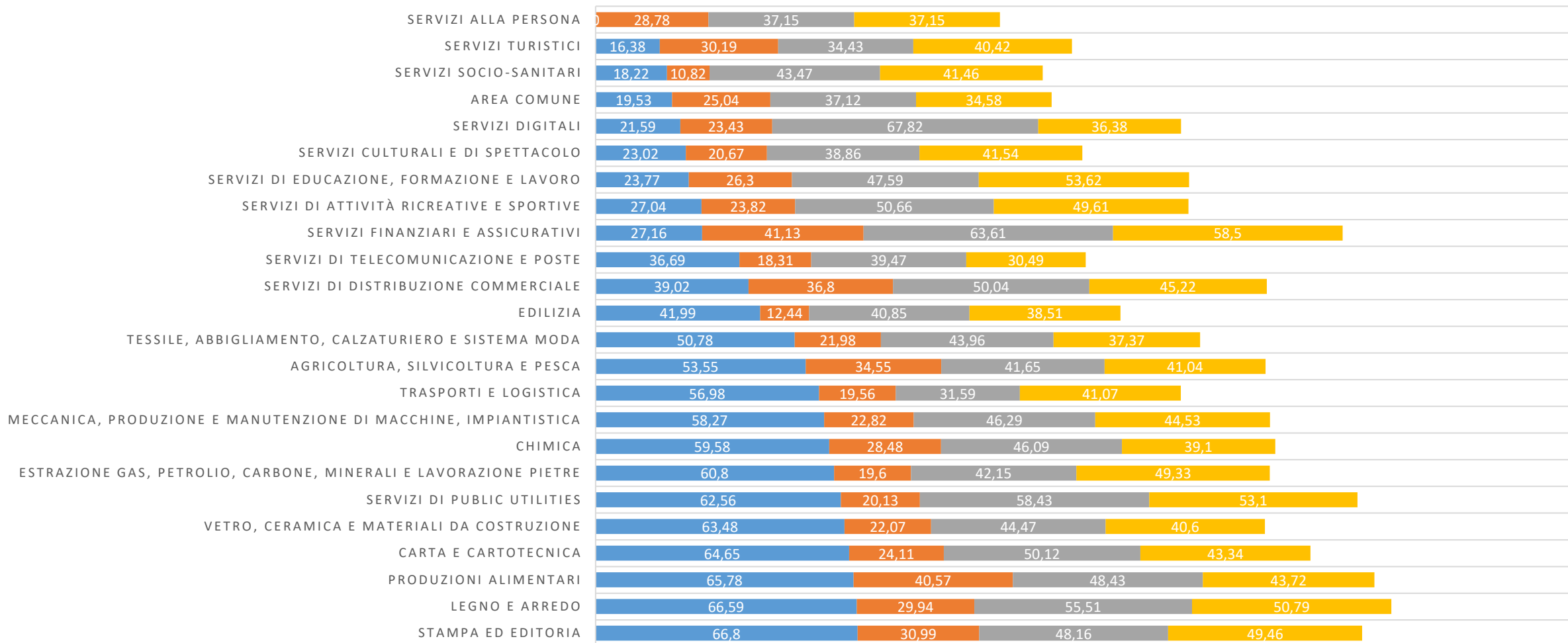
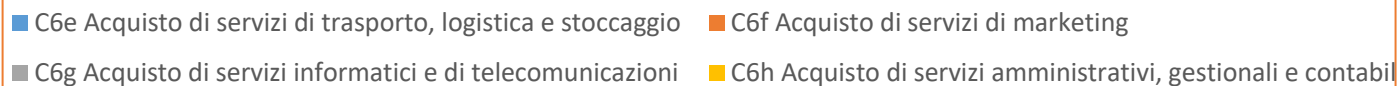
ACQUISTO MATERIE PRIME, MACCHINARI, COMPONENTI E PRODOTTI O SERVIZI FINITI

■ C6a Acquisto di materie prime ■ C6b Acquisto di macchinari o altre attrezzature ■ C6c Acquisto di componenti finite ■ C6d Acquisto di prodotti o servizi finiti



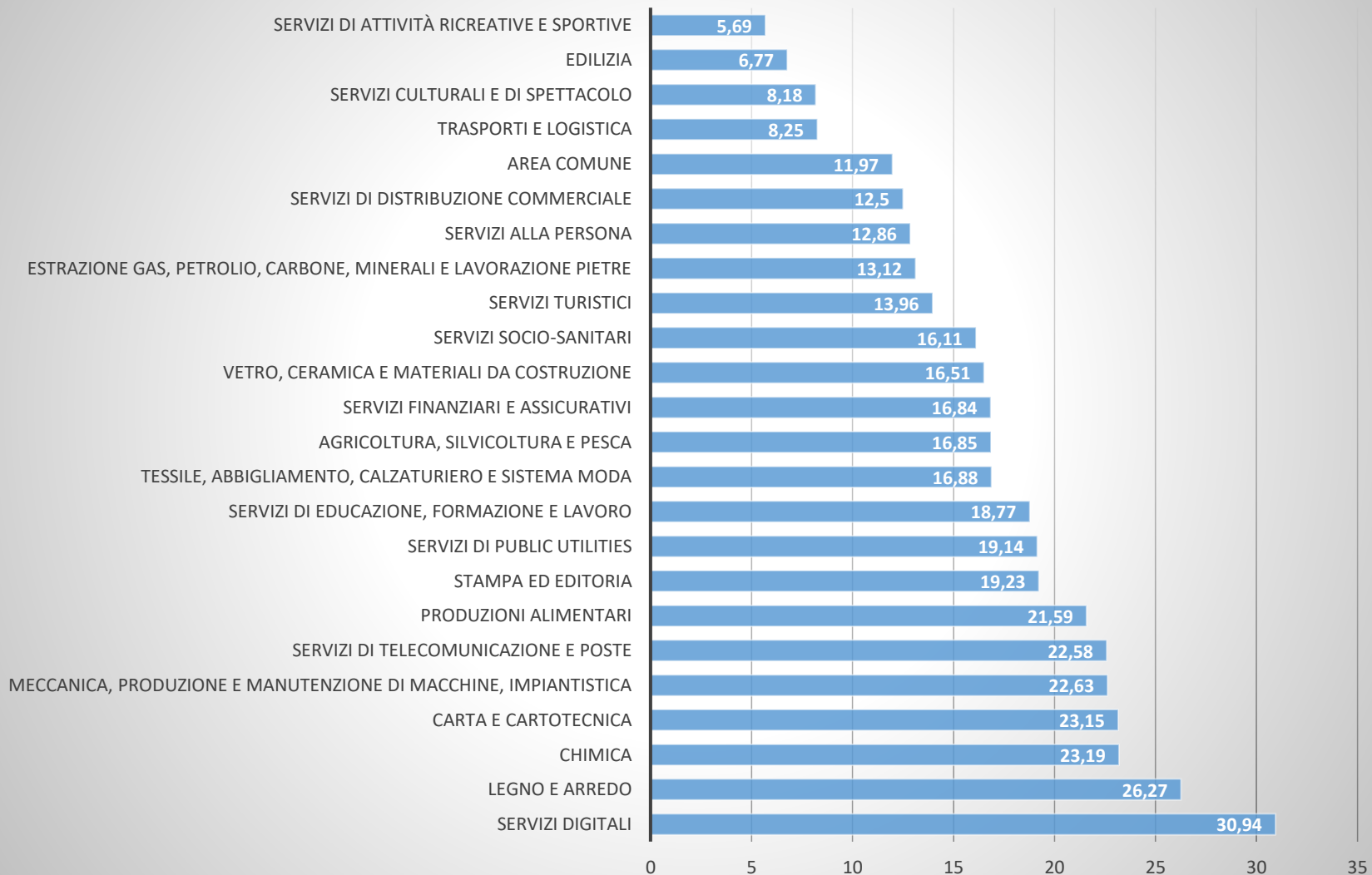
FUNZIONI IN RELAZIONE DI COMMESSA

ACQUISTO DI SERVIZI



FUNZIONI IN RELAZIONE DI COMMESSA

C6i Acquisto di attività di ricerca e sviluppo

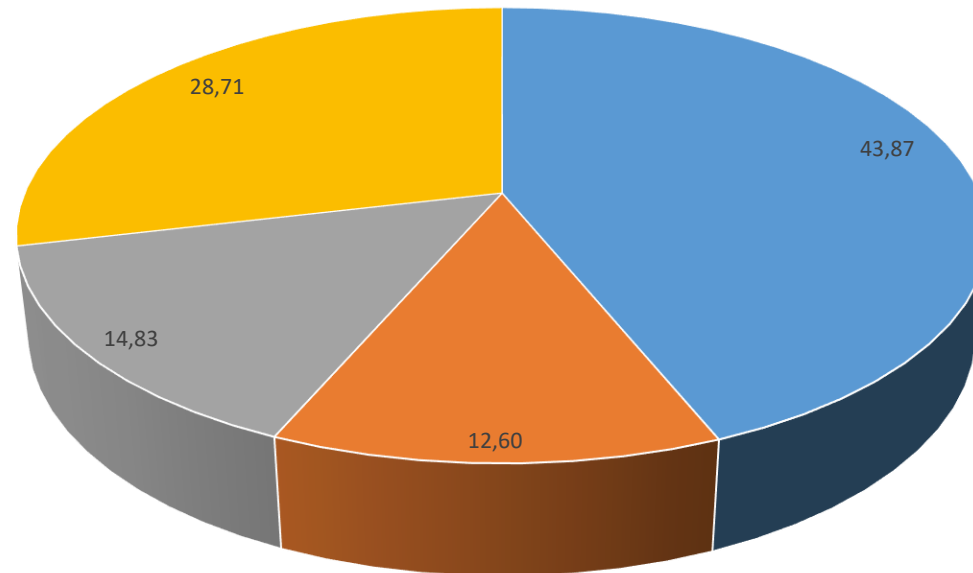


SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

E2. Negli ultimi 3 anni l'impresa ha praticato innovazioni nella gamma dei prodotti e servizi offerti?

E3. Negli ultimi 3 anni l'impresa ha introdotto nuove tecnologie o innovato le tecnologie in uso nel processo di produzione?

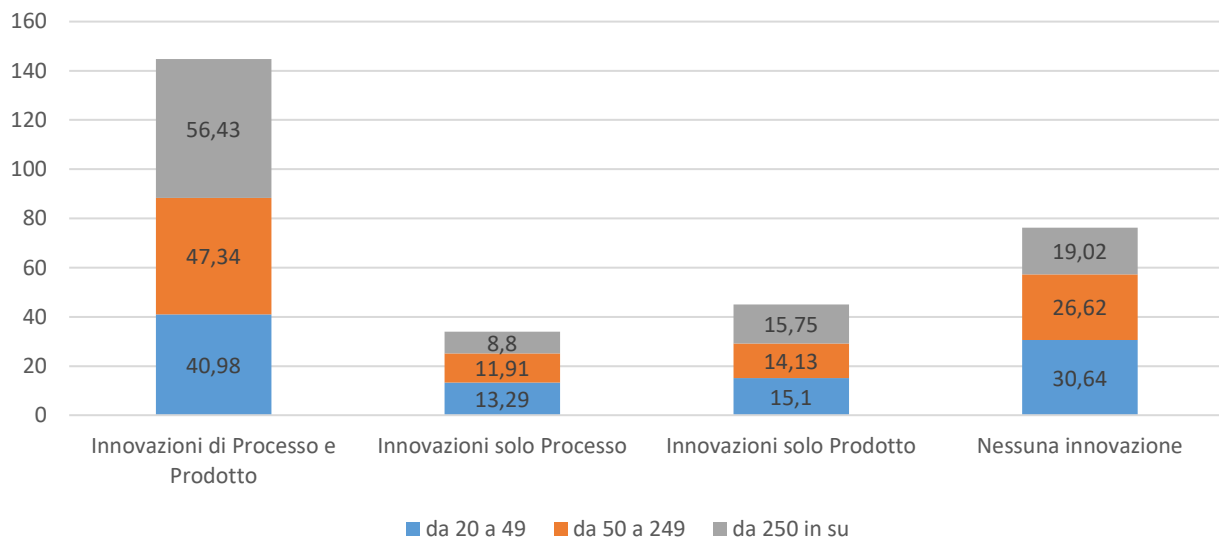
INNOVAZIONI



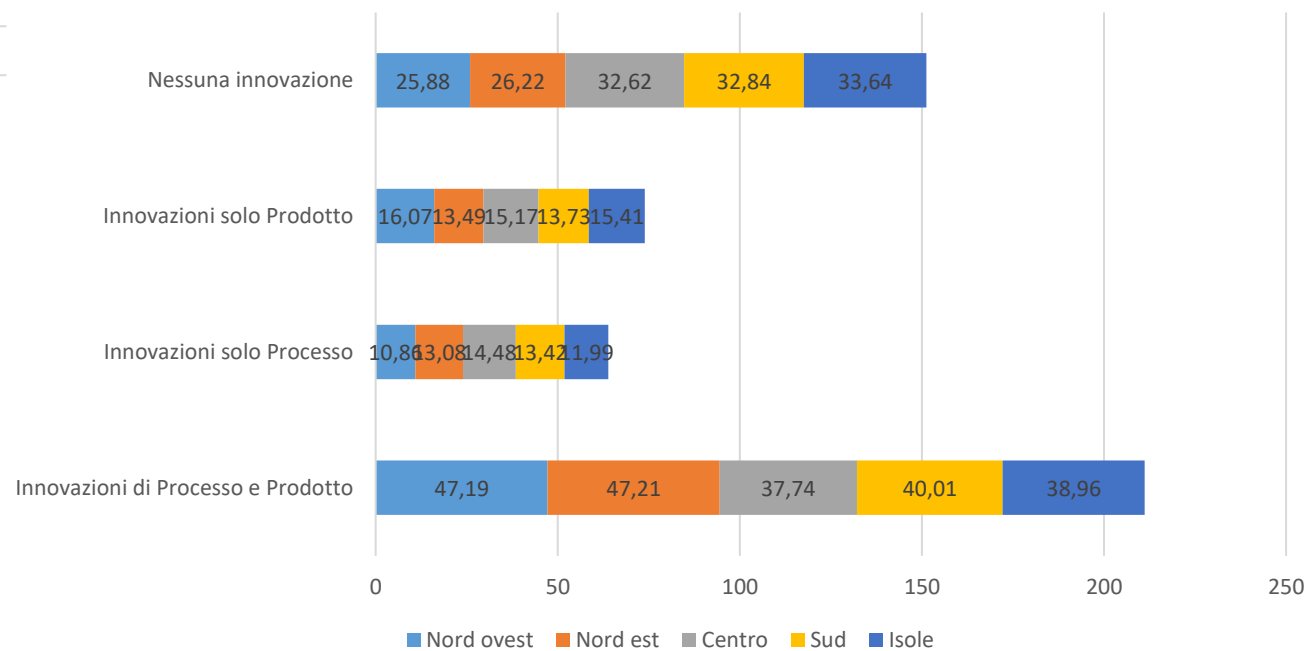
■ Innovazioni di Processo e Prodotto ■ Innovazioni solo Processo ■ Innovazioni solo Prodotto ■ Nessuna innovazione

SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

Innovazioni e dimensione impresa

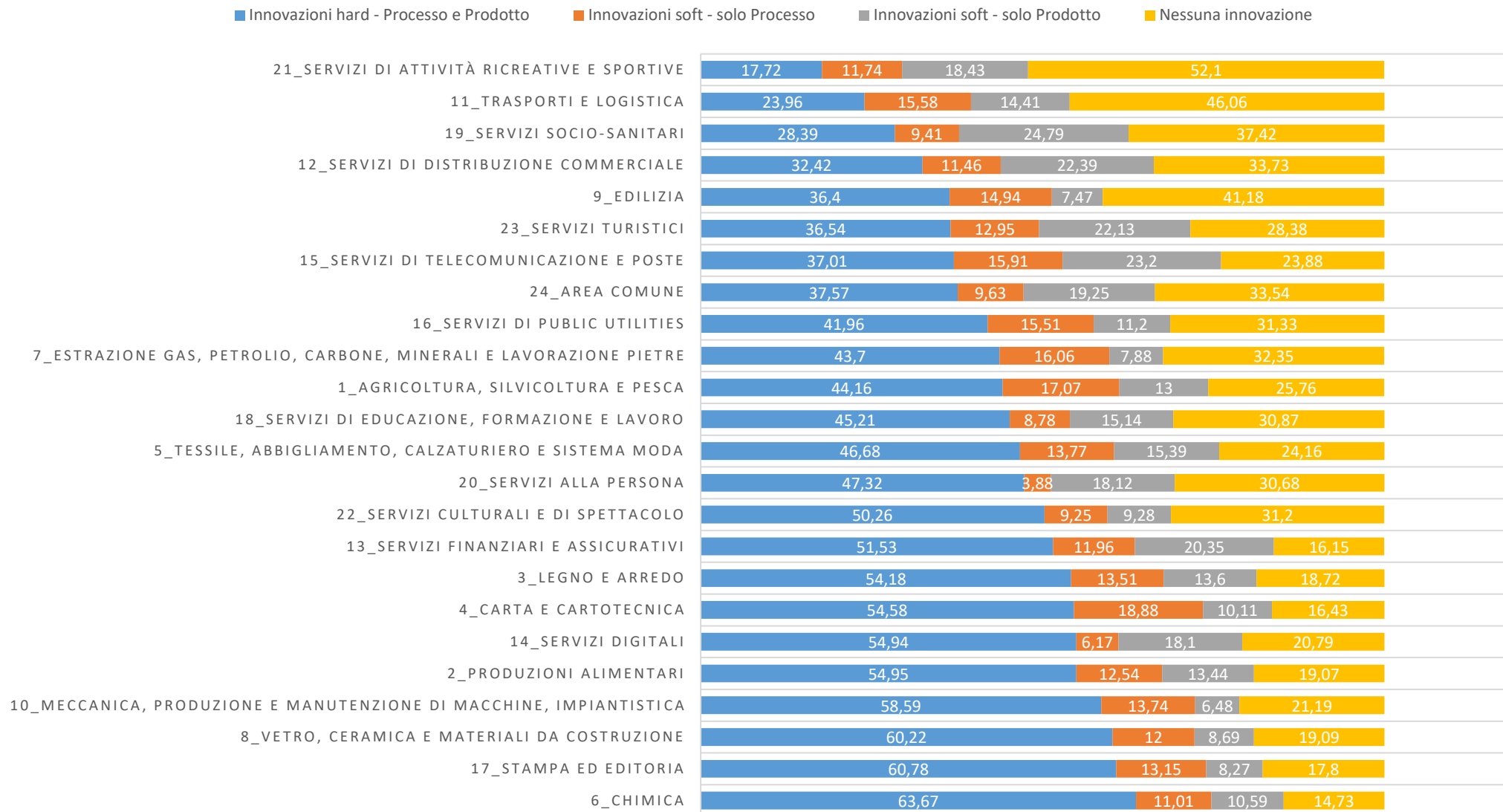


Innovazioni e ripartizione geografica



SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

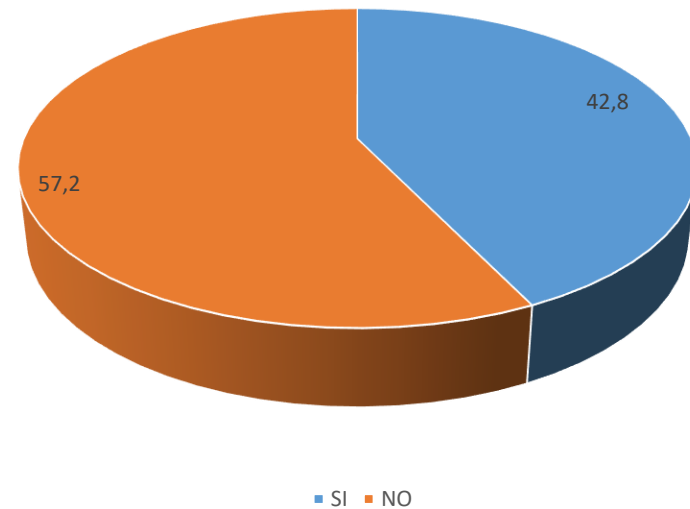
INNOVAZIONI



SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

E4. Negli ultimi 3 anni l'impresa ha introdotto innovazioni nelle politiche di sostenibilità ambientale?

E4. Negli ultimi 3 anni l'impresa ha introdotto innovazioni nelle politiche di sostenibilità ambientale?



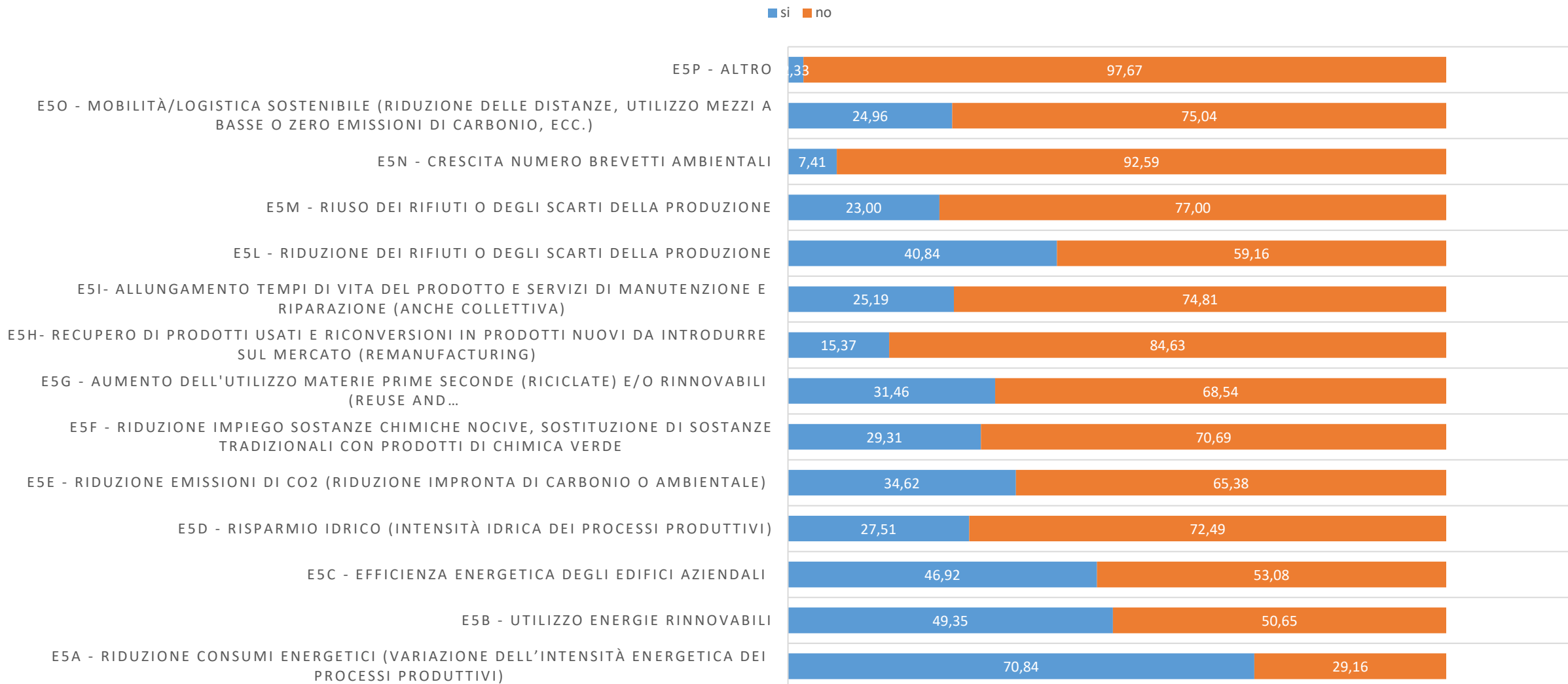
SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

E5. [Se E4=1] Quale tra queste innovazioni sono state praticate per la sostenibilità ambientale?

E5a	Riduzione consumi energetici (variazione dell'intensità energetica dei processi produttivi)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5b	Utilizzo energie rinnovabili	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5c	Efficienza energetica degli edifici aziendali	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5d	Risparmio idrico (intensità idrica dei processi produttivi)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5e	Riduzione emissioni di CO2 (riduzione impronta di carbonio o ambientale)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5f	Riduzione impiego sostanze chimiche nocive, sostituzione di sostanze tradizionali con prodotti di chimica verde	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5g	Aumento dell'utilizzo materie prime seconde (riciclate) e/o rinnovabili (reuse and renewables)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5h	Recupero di prodotti usati e riconversioni in prodotti nuovi da introdurre sul mercato (remanufacturing)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5i	Allungamento tempi di vita del prodotto e servizi di manutenzione e riparazione (anche collettiva)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5l	Riduzione dei rifiuti o degli scarti della produzione		
E5m	Riuso dei rifiuti o degli scarti della produzione	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5n	Crescita numero brevetti ambientali	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5o	Mobilità/logistica sostenibile (riduzione delle distanze, utilizzo mezzi a basse o zero emissioni di carbonio, ecc.)	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO
E5p	Altro	<input type="checkbox"/> 1.SI	<input type="checkbox"/> 2.NO

SEZIONE E. INNOVAZIONI DI PROCESSO E DI PRODOTTO

TIPOLOGIA DI INNOVAZIONI PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

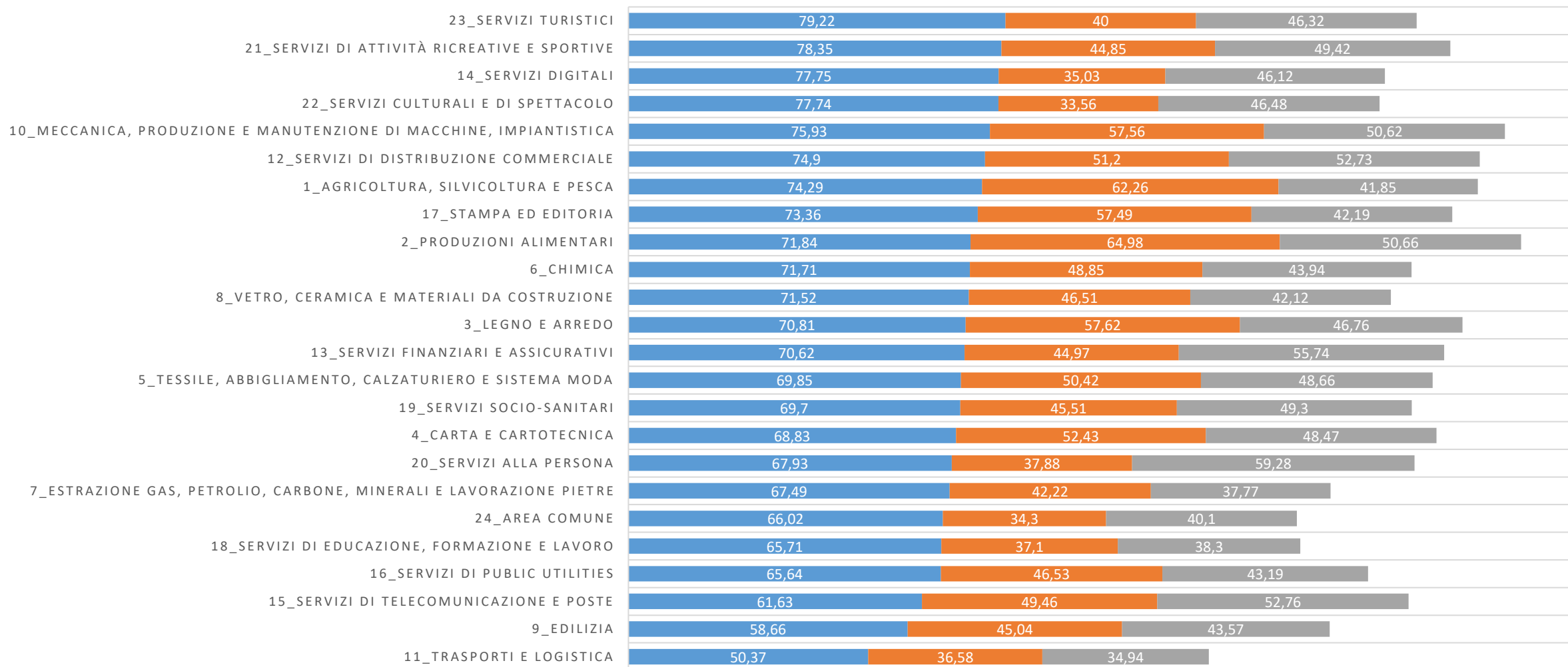


E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?

■ E5a - Riduzione consumi energetici (variazione dell'intensità energetica dei processi produttivi)

■ E5b - Utilizzo energie rinnovabili

■ E5c - Efficienza energetica degli edifici aziendali

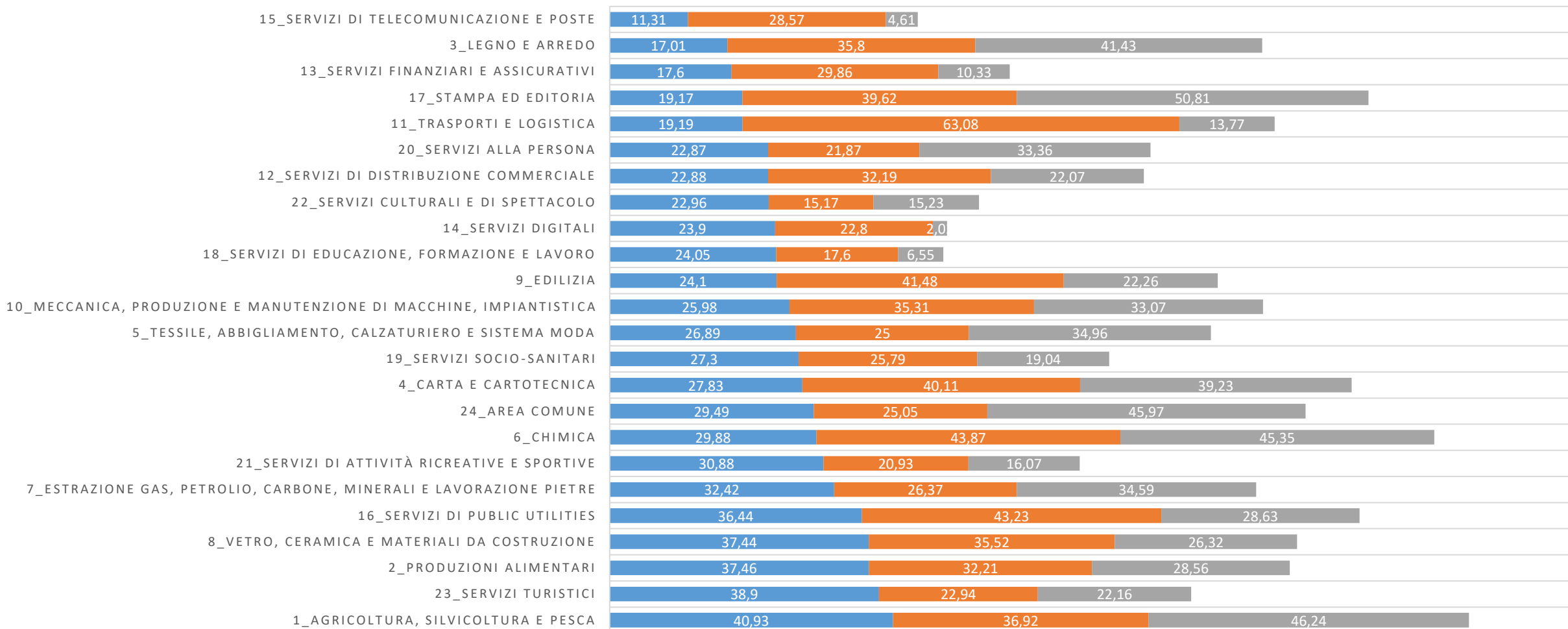


E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?

■ E5d - Risparmio idrico (intensità idrica dei processi produttivi)

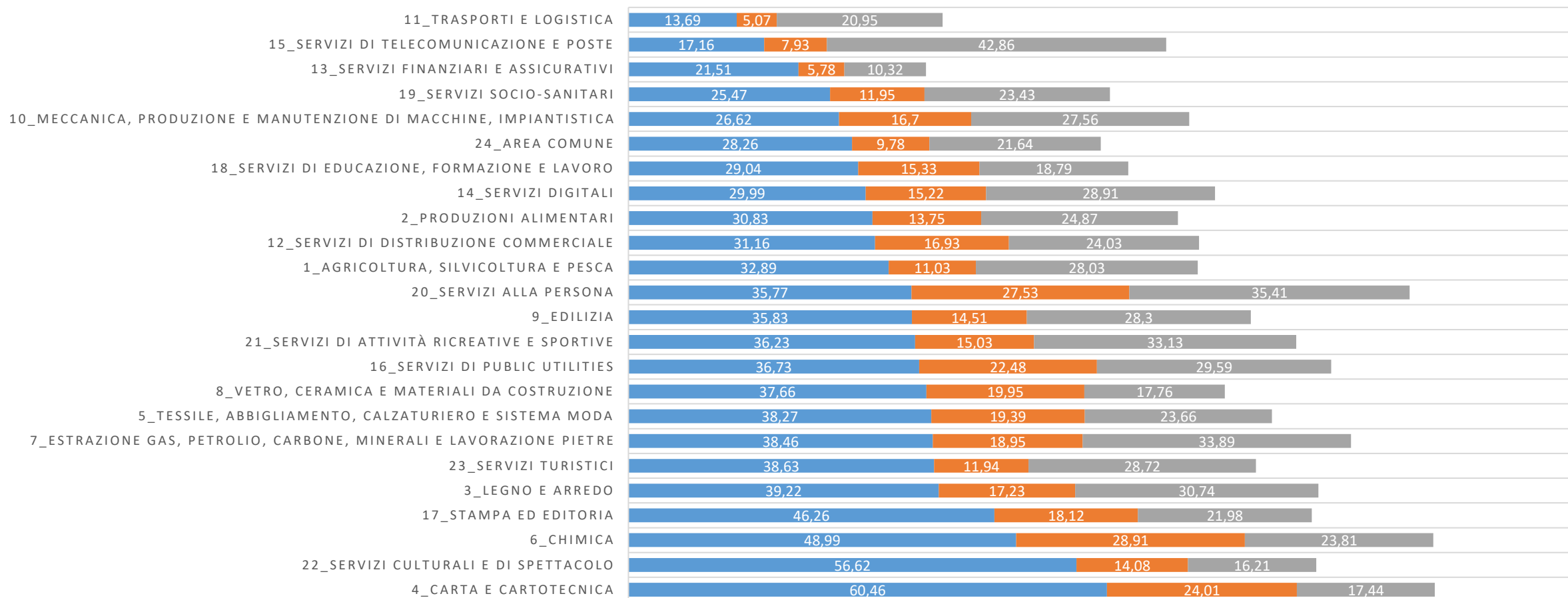
■ E5e - Riduzione emissioni di CO2 (riduzione impronta di carbonio o ambientale)

■ E5f - Riduzione impiego sostanze chimiche nocive, sostituzione di sostanze tradizionali con prodotti di chimica verde

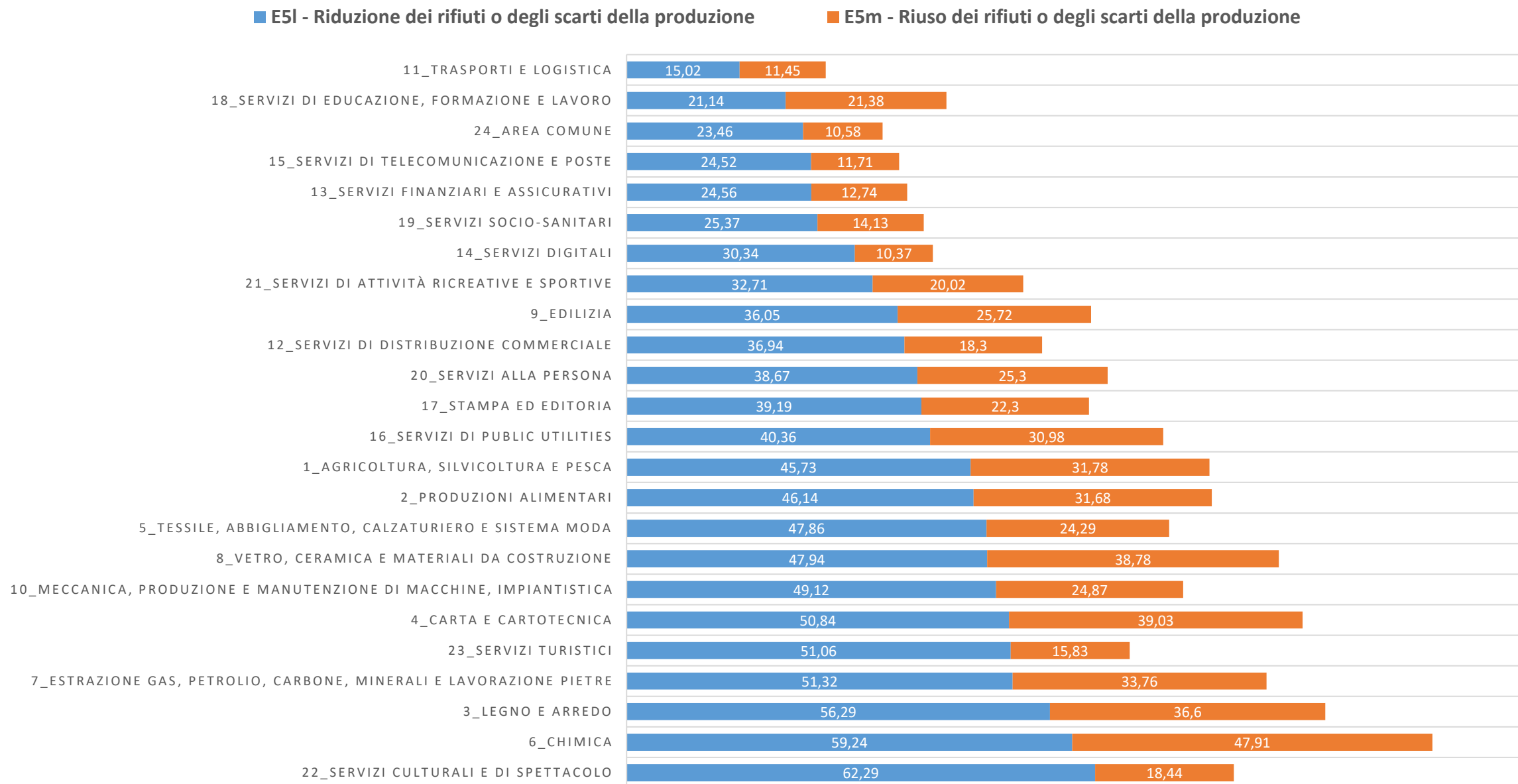


E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?

- E5g - Aumento dell'utilizzo materie prime seconde (riciclate) e/o rinnovabili (reuse and renewables)
- E5h- Recupero di prodotti usati e riconversioni in prodotti nuovi da introdurre sul mercato (remanufacturing)
- E5i- Allungamento tempi di vita del prodotto e servizi di manutenzione e riparazione (anche collettiva)

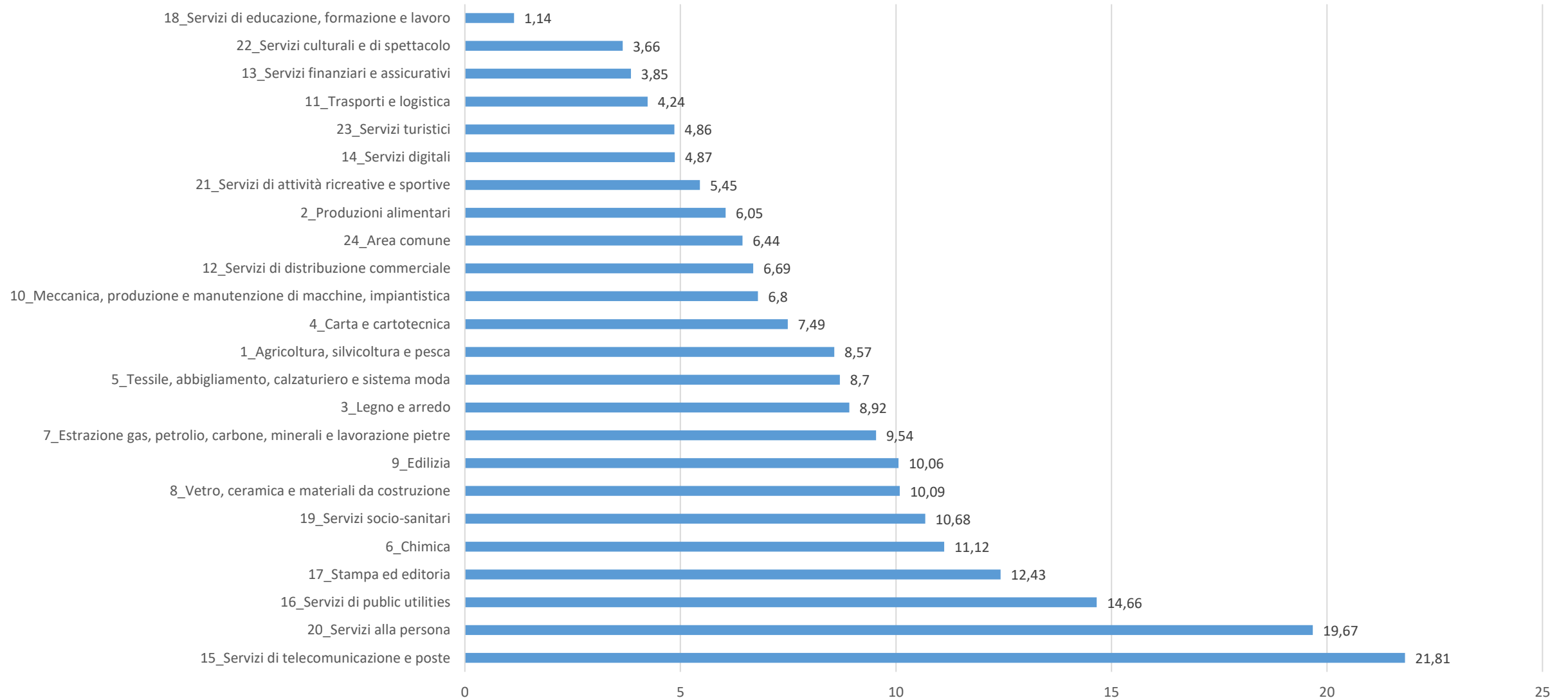


E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?



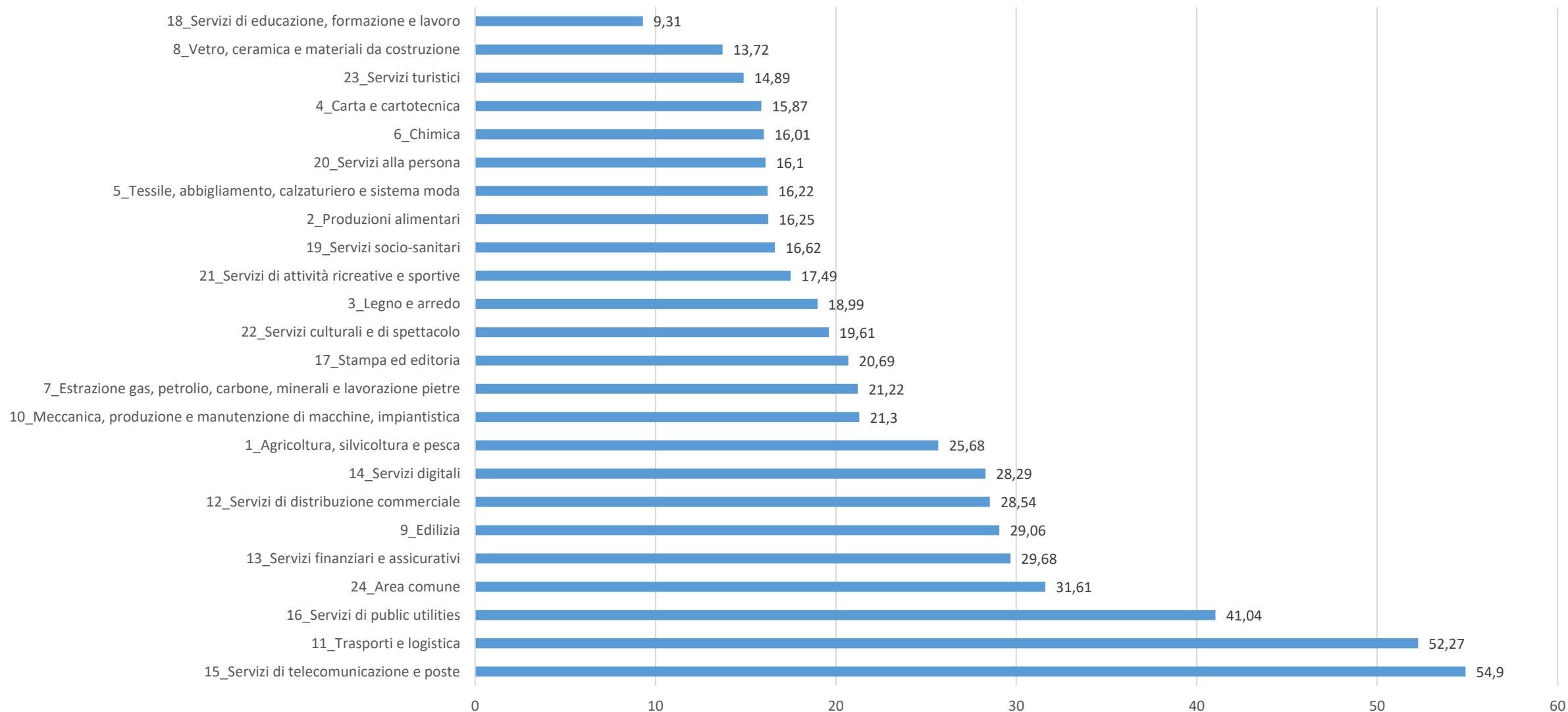
E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?

E5n - Crescita numero brevetti ambientali



E5. [Se E4=1] QUALE TRA QUESTE INNOVAZIONI SONO STATE PRATICATE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE?

E5o - Mobilità/logistica sostenibile (riduzione delle distanze, utilizzo mezzi a basse o zero emissioni di carbonio, ecc.)





UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



Grazie per l'attenzione

