



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Una nuova modalità di gestione collaborativa della
attività di impresa***

SINTESI

RELATORI

Prof.ssa Adarosa Ruffini

Prof. Franco Failli

Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale

IL CANDIDATO

Filippo Paolicchi Da Marciaso
filippopadama@gmail.com

Sessione di Laurea Magistrale del 18/06/2020

Una nuova modalità di gestione collaborativa della attività di impresa

Filippo Paolicchi Da Marciaso

Sommario

La Tesi ha ad oggetto la definizione di un modello di gestione delle relazioni fra le Piccole e Medie Imprese, alla quale seguirà la applicazione a 5 stabilimenti balneari situati in Versilia.

Per l'effetto l'elaborato analizzerà quelli che sono i due punti cardine, ovvero: le micro e PMI italiane (definendo anche le imprese artigiane); la Collaborazione di Impresa, chiamata anche Collaborative Business Relationship.

I due suddetti punti verranno "incrociati" per studiare l'applicazione della Collaborative Business Relationship alle PMI e verrà fatta una ipotesi di Linea Guida dello standard (attualmente in fase di sviluppo) ISO/CD 44004, non prima di aver discusso gli aspetti psicologici legati alla collaborazione.

Seguiranno poi l'analisi dei risultati ottenuti, degli schemi procedurali di collaborazione e le conclusioni finali.

Abstract

The Thesis concerns the definition of a model for managing relations between Small and Medium-sized Enterprises, which will be followed by the application to 5 bathing establishments located in Versilia.

For the effect, the paper will analyze what are the two key points, namely: the Italian micro and SMEs (also defining the artisan businesses); Corporate Collaboration, also called Collaborative Business Relationship.

The two aforementioned points will be "crossed" to study the application of the Collaborative Business Relationship to SMEs and a hypothesis of the Guideline of the standard (currently under development) ISO / CD 44004 will be made, not before having discussed the related psychological aspects to collaboration.

The analysis of the results obtained, the procedural collaboration schemes and the final conclusions will then follow.

1. INTRODUZIONE

La Tesi ha ad oggetto la definizione di un modello di gestione delle relazioni fra le Piccole e Medie Imprese, alla quale seguirà la applicazione a 5 stabilimenti balneari situati in Versilia.

Per l'effetto l'elaborato analizzerà quelli che sono i due punti cardine, ovvero: le micro e PMI italiane (definendo anche le imprese artigiane); la Collaborazione di Impresa, chiamata anche Collaborative Business Relationship.

I due suddetti punti sono stati "incrociati" per studiare l'applicazione della Collaborative Business Relationship alle PMI ed è stata fatta una declinazione in procedura dello standard, non prima di aver discusso gli aspetti psicologici legati alla collaborazione.

Successivamente sono seguite, nell'ordine, l'analisi dei risultati ottenuti e le conclusioni finali.

2. LE PMI IN ITALIA E IN EUROPA

In primo luogo, è stata fatta una riflessione, basata sui dati disponibili da varie fonti, sulle PMI in Europa ed in Italia in particolare; a livello italiano l'analisi è stata maggiormente approfondita anche sulla composizione del management e sulla distribuzione settoriale.

Sinteticamente è stato analizzato come sono cambiate, dal punto di vista economico, le imprese artigiane, da un lato per effetto della globalizzazione (il mondo cambia più velocemente), dall'altro per effetto della tecnologia, che ha dato la possibilità di mettersi maggiormente in collegamento fra di loro. Sono inoltre cambiati vari aspetti, come ad esempio quelli contrattuali.

In base agli ultimi bilanci disponibili (fonte: Rapporto Cerved sulle PMI 2018), soddisfano i requisiti di PMI 148.531 società (in crescita rispetto agli anni precedenti). Di queste, 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie aziende. Le PMI rappresentano il 24% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido e occupano oltre 4 milioni di addetti. Di questi, 2,2 milioni lavorano in aziende piccole e il restante 1,9 milioni in aziende di medie dimensioni. Le 148 mila PMI hanno prodotto un giro d'affari di 886 miliardi di euro, un valore aggiunto di 212 miliardi (pari al 12,6% del Pil) e contratto debiti finanziari per 223 miliardi di euro.

Le piccole e medie imprese impiegano l'82% dei lavoratori in Italia (ben oltre la media UE) e rappresentano il 92% delle imprese attive.

3. LA COLLABORAZIONE DAL PUNTO DI VISTA CONCETTUALE E PSICOLOGICO

La collaborazione, intesa come lavoro collaborativo (conosciuto in inglese con il termine di *collaborative working*), sottintende una varietà di modi in cui due o più organizzazioni possono collaborare, e può durare per un determinato periodo di tempo o può formare un accordo permanente. In entrambi i casi è necessario una sorta di scambio di risorse di vario genere, che porteranno un vantaggio reciproco per gli utenti finali.

Negli ultimi anni, complici anche globalizzazione e cambiamenti del mercato, l'interesse per il lavoro collaborativo è cresciuto, spinto da vari fattori, come la ricerca costante di un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza, fattori politici e sociali.

La collaborazione può offrire una serie di opportunità, ad esempio: fornire servizi nuovi, migliorati o più integrati; risparmiare risorse economiche attraverso condivisione dei costi; aumentare l'efficienza; può rappresentare una occasione per raggiungere, insieme, obiettivi che sarebbero irraggiungibili dalla singola organizzazione; condividere conoscenze e informazioni.

Come visto, la collaborazione può avere innumerevoli declinazioni, possibili sia in termini di applicazione pratica che di utilizzo in una moltitudine di aree geografiche ed economie diverse fra loro (ad esempio, grazie al fenomeno della globalizzazione, succede molto spesso che delle aziende stringano accordi con partner in altre nazioni, magari al fine di raggiungere un nuovo mercato oppure delocalizzare la produzione).

Nella Tesi, dove è stato fatto anche un approfondimento sugli aspetti psicologici legati alla collaborazione, sono stati indicati alcuni degli attributi personali direttamente influenti sulla efficace riuscita della collaborazione (fonte: Institute for Collaborative Working), e specularmente altri che la danneggiano.

Successivamente nella Tesi si è fatta una riflessione sulle difficoltà riscontrabili durante un processo collaborativo. Le relazioni collaborative, difatti, devono far fronte a questioni relative all'identificazione dei partner, alla complessità, individuazione di obiettivi, gestione del rischio, gestione delle risorse economiche, eccetera. Ognuna di queste voci può rappresentare una sfida nella creazione e nella gestione di rapporti di collaborazione; se non

gestite in modo efficace infatti uno di queste problematiche può minare (o addirittura far saltare) qualunque accordo di *partnership*.

4. LA COLLABORAZIONE DI IMPRESA (COLLABORATIVE BUSINESS RELATIONSHIP)

È stato analizzato il modello di gestione delle relazioni, strutturato con accreditamento normativo. Quando questo modello diventa modalità di esercizio dell'impresa verrà definito come Collaborazione di Impresa.

L'obiettivo è raggiungere, nella gestione dell'impresa per il percorrimto dello scopo comune, una collaborazione: la Collaborative Business Relationship può essere adottata sia a più fini, solo per citare alcuni esempi: in una situazione di business development; per una joint venture; in fase di implementazione. Si potrà formalizzare la collaborazione di impresa con l'utilizzo di strumenti giuridici (la joint venture, la partnership, l'accordo, altre forme) e normativi di tipo diverso.

La Collaborative Business Relationship può essere sinteticamente descritta come una modalità di esercizio della impresa; come suggerisce il nome, questa è basata sulla collaborazione fra soggetti diversi (singoli, imprese, entità pubbliche e private).

Adottando la modalità di Collaborazione di Impresa si vuole raggiungere, attraverso la gestione della impresa per il percorrimto dello scopo comune, una cooperazione.

Si potrà fare ricorso alla Collaborazione di Impresa con più punti di vista e con diversi livelli di profondità ed interdipendenza. In parole povere può essere sia ricercato per una progettazione ed implementazione di un prodotto o una serie di prodotti, che per lo sviluppo di rapporti commerciali collaborativi fra soggetti che intendono perseguire uno scopo o un percorso comune (come ad esempio una joint venture).

Dal punto di vista legale il Collaborative Business Relationship può essere formalizzato con strumenti giuridici e normativi di tipo diverso, come ad esempio la joint venture, la partnership, l'agreement.

4.1 ASPETTI NORMATIVI DI COLLABORATIVE BUSINESS RELATIONSHIP

Segue, poi, uno sguardo sullo schema normativo (esistente e in fase di sviluppo, quindi la serie di norme 4400X) sul tema della Collaborazione di Impresa, ovvero un'analisi sugli strumenti attraverso i quali è possibile trasformare le relazioni fra le imprese prese in considerazione. Il concetto di Collaborative Business Relationship, infatti, ha già trovato un accreditamento nella norma ISO 44001 "Collaborative business relationship management systems – Requirements and framework", declinata anche con altri standard e linee guida in via di sviluppo. Tale norma ha, poi, dato origine ad altri standard collegati, come ISO 44002 "Collaborative business relationship management systems — Guidelines on the implementation of ISO 44001", ISO 44004 "Collaborative business relationship management — Guidance for large organisations seeking to engage MSME within their Collaborative relationship programmes", attualmente in fase di sviluppo.

Le collaborazioni fra organizzazioni differenti, e i loro rapporti commerciali, sono stati regolati inizialmente dalla norma ISO 44001 del 2013. Essa è stata sviluppata a partire dalla norma BS 11000, redatta dal BSI (acronimo di British Standard Institution) nel 2010.

Il BS 11000, nato dallo studio delle *best practices* di varie tipologie industriali, è stato il primo standard di relazioni commerciali collaborativo al mondo, riconoscendo il crescente utilizzo di modelli di business alternativi come l'outsourcing, alleanze, partnership e consorzi. Tale norma poteva essere implementata in qualsiasi contesto aziendale in cui il raggiungimento di performance positive dipende da relazioni solide, e nel quale si sfruttano le capacità di due o più organizzazioni che lavorano in modo integrato.

L'insieme dei principi e delle linee guida contenute nella norma inglese BS 11000 hanno costituito la base di partenza grazie alla quale è stato possibile scrivere una norma di adozione internazionali, ovvero la ISO 44001 *Collaborative business relationship management systems – Requirements and framework*.

È stata conservata anche nella ISO 44001 una struttura che promuove un maggiore coinvolgimento ed efficacia attraverso processi aziendali rafforzati, migliorando al contempo sia la gestione dei rischi, sia la risoluzione delle controversie, fornendo inoltre una base per lo sviluppo delle competenze; il tutto volto ad instaurare potenzialmente una rete di relazioni vantaggiose che contribuiscono alla creazione di valore.

Uno degli aspetti più critici dello standard è la importante complessità della stessa che, da un lato la rende molto dettagliata nella definizione dei passi da fare per i vari punti e per ciascun

attore coinvolto (e quindi perfettamente tagliata in ottica di medio/grandi imprese), dall'altro risulta "ridondante" per la maggior parte delle realtà aziendali d'Italia ma anche del resto d'Europa, ovvero le PMI (che come visto rappresentano mediamente ben l'85% del totale).

Al fine di cercare di fare chiarezza sulla applicazione della norma, e di facilitarne la comprensione è in fase di revisione la linea guida ISO 44002 *Collaborative business relationship management -- Guidelines on the implementation of ISO 44001*.

Anche la linea guida, tuttavia, mantiene una impostazione tale per cui, per quanto come per la ISO 44001 nelle intenzioni sia ritenuta applicabile ad ogni tipologia di organizzazione (a prescindere dalla dimensione e dalla tipologia), è squisitamente tagliata per le medio/grandi imprese.

Nasce quindi l'idea di fare una ulteriore linea guida, sempre basata sull'approccio delle ISO 44001 e ISO 44002, per estendere la possibilità di normare le relazioni commerciali collaborative di tutte quelle che sono la stra-grande maggioranza delle realtà aziendali ed imprenditoriali Italiane ed europee: le piccole-medie imprese.

Tale norma prenderà il nome ISO 44004 *Collaborative business relationship management – Guidelines on the implementation of ISO 44001 for Small Medium Enterprises*, ed andrà ad unirsi alla famiglia formata dalle altre norme della serie 4400X, per formare una offerta applicabile virtualmente a qualsiasi tipo di organizzazione, in modo da offrire un "fit" perfetto in tutte le casistiche.

5. INTRODUZIONE DEL CASE STUDY: GLI STABILIMENTI BALNEARI

Sono stati introdotti e definiti gli stabilimenti balneari intesi come "siti produttivi" legati all'attività di balneazione, con particolare riferimento alla realtà della Versilia e alle sue peculiarità. La zona presa in esame, ovvero la Versilia, è la parte della Toscana nord-occidentale, all'interno della provincia di Lucca.

È interessante notare che nel particolare contesto dell'imprenditoria legata al turismo nella zona di Viareggio e della Versilia è luogo di origine del soggetto firmatario dell'accordo con UNI per la UNI/PdR 1:2012 "*Requisiti per la Sicurezza, Qualità, Fruibilità e Sostenibilità dei Servizi*, ovvero l'UPB – Unione Proprietari Bagni Forte dei Marmi.

Gli stabilimenti balneari rappresentano una interessante categoria di PMI (nello specifico Micro e Piccole imprese), con una serie di unicità ed esigenze squisitamente legate alla loro natura stagionale e turistica, attaccamento al territorio, disposizione geografica, multisettorialità.

Analizziamo una serie di peculiarità che caratterizzano questa tipologia di impresa:

- si tratta di un particolare esempio di microimpresa, dove nel periodo estivo possono essere impiegate anche alcune decine di persone;
- l'attività lavorativa *core* è fortemente concentrata nell'arco di circa 4/5 mesi l'anno;
- il periodo invernale è quello nel quale si effettuano tipicamente alcuni lavori di ripristino, manutenzione e miglioramento;
- per esercitare la attività è necessaria la concessione demaniale per un determinato numero di anni, per uno specifico tratto di spiaggia, che va presentata al comune di riferimento;
- la titolarità di un contratto per l'occupazione di aree del demanio marittimo statale
- la conformità degli impianti a predeterminati parametri per la sicurezza statica e l'incolumità del pubblico e per la tutela dell'ambiente dagli scarichi in acqua.
- le sorti della impresa balneare sono legate a doppio filo alla tutela del patrimonio ambientale della zona nella quale è stata fornita la concessione demaniale;
- la stragrande maggioranza offre servizi aggiuntivi alle attività strettamente legate alla balneazione: si pensi servizi di bar, ristorazione, attività ludiche, ricreazionali, ginniche, ecc...
- si ritrovano, nella maggioranza dei casi, le caratteristiche tipiche delle aziende Italiane, ovvero si tratta di imprese che ricadono nella definizione di PMI, e la leadership è prettamente familiare

Nell'applicazione è stata identificata ed analizzata una procedura chiara e trasparente per una determinata tipologia di imprese artigiane (imprese balneari), adottando le dovute variazioni al riferimento normativo. È inoltre stata strutturata quella che è una metodologia tecnica per la applicazione ed il rispetto dei requisiti, nonché per la individuazione delle opportunità. Il testo è reso disponibile in toto nella Tesi, compresi i documenti ad esso associati.

Ne è seguita un'applicazione a 5 stabilimenti balneari versiliesi (nello specifico i Bagni: Bertelli, Bruno, Marconi, Paradiso a Mare di Forte dei Marmi ed il Bagno Faruk di Marina di Pietrasanta).

6. APPLICAZIONE DELLA COLLABORAZIONE D'IMPRESA AGLI STABILIMENTI BALNEARI

Con l'analisi del *case study* introdotto, è stata possibile la stesura di quella che è una "declinazione in procedura" della norma ISO 44001 e della linea guida ISO 44002; tale documento rappresenta una "ipotesi di Linea Guida riferita agli Stabilimenti Balneari". Il documento integrale nonché i vari documenti allegati e le risultanze sono inseriti nella Tesi.

La Linea Guida è pensata come un *annex* ad una futura norma UNI che rappresenta la variante Italiana dello standard in divenire ISO 44004; lo scopo è quello di guidare e facilitare, anche delle realtà di PMI, il processo di instaurazione di *Collaborative Business Relationships* ed estendere quindi anche ad esse i benefici ottenibili grazie al ricorso a partner esterni.

Nello specifico l'*annex* rivolto ai gestori di imprese balneari sarà dedicato alla formazione di collaborazioni e *partnership* sia con aziende concorrenti, che con tutti i vari tipi di *shareholder* (siano essi fornitori, clienti, PA, o altri soggetti).

A livello di struttura, il documento che compone l'applicativo riprende principalmente la forma della ISO 44002 (e quindi indirettamente della ISO 44001), compreso l'uso di *checklist*. Inoltre, sono stati considerati i concetti legati alla partnership contenuti nella UNI 11500, ed il linguaggio utilizzato è stato ispirato e derivato tenendo a riferimento la UNI/Pdr 1:2012, in modo da garantire un continuum anche sotto l'aspetto della terminologia.

Ulteriori concetti "ereditati" delle varie norme citate sono: la leadership legato al progetto di collaborazione; l'analisi dei rischi derivanti dalla collaborazione; la sostenibilità in termini di risorse monetarie, ambientali ed umane.

Sono state inoltre descritte: la metodologia, le modalità di intervista ai vari gestori degli stabilimenti balneari presi in esame, comprese le risultanze da tali interviste e le risposte a check list e similari. Particolare importanza ha anche le analisi delle situazioni as-is dei vari soggetti coinvolti.

Di seguito è riportato l'indice (privo della parte di allegati) per avere una idea dei vari punti contenuti nel testo presente nella Tesi

1. CAPIRE L'ORGANIZZAZIONE	
1.1 Capire le organizzazioni e il loro contesto	
1.2 Identificare le opportunità di collaborazione	
1.3 Determinare lo scopo e gli obiettivi delle relazioni di collaborazione commerciale	
1.4 Analisi della situazione aziendale	
2. CONSAPEVOLEZZA OPERATIVA.....	
2.1 Identificazione di un Responsabile	
2.2 Eseguire un processo di analisi dei benefici.....	
2.3 Valutazione dei rischi insiti in un Business Collaborative	
3. VALUTAZIONE INTERNA.....	
3.1 Azioni per affrontare minacce e opportunità	
3.2 Metodologia per la selezione del partner	
4. SCELTA DEI PARTNER.....	
4.1 Scelta dei partner preferiti	
4.2 Identificazione degli obiettivi comuni con i partner	
5. LAVORARE INSIEME	
5.1 Accordo per la gestione della relazione.....	
5.2 Gestire rischio e opportunità derivanti dalla collaborazione.....	
5.3 Modalità dell'accordo di relazione	
6. CREAZIONE DEL VALORE E STRATEGIA D'USCITA.....	
6.1 Monitoraggio dei cambiamenti del mercato.....	
6.2 Misurazione e monitoraggio delle prestazioni.....	
6.3 Azioni preventive ed azioni correttive.....	
6.4 Strategia di uscita.....	
6.5 Strumento per la verifica del processo di collaborazione.....	

6.1 METODOLOGIA

Vediamo brevemente la metodologia seguita, approfondita nel dettaglio nella Tesi. Ai titolari di ciascuno stabilimento balneare (o a dei loro rappresentanti) è stata, in un primo momento, fornita una copia del documento (Linea Guida riferita agli stabilimenti balneari) al fine di far comprendere a ciascuno di loro l'ambito di applicabilità della norma stessa, nonché i punti chiave e i benefici potenziali ottenibili derivanti dalla applicazione della norma e quindi da rapporti collaborativi. Una volta analizzato e compreso tale documento, a ciascuno è stato successivamente e singolarmente somministrato un questionario, suddiviso in vari documenti diversi e *checklist*, volto ad analizzare una serie di fattori, comprese aree di miglioramento proprie e legate alla collaborazione, punti di debolezza, valutazione dei rischi, individuazione degli obiettivi, eccetera.

7. CONSIDERAZIONI FINALI, CONCLUSIONI E APPLICAZIONI FUTURE

Durante le varie interviste sono state individuate cioè alcune attività di collaborazione particolarmente ricorrenti (sia perché individuate direttamente, che giudicate di interesse dopo che sono state proposte da altri); sulla base delle evidenze sono quindi state prodotte delle documentazioni contenenti delle ipotesi di concrete attività di collaborazione, dettagliando attentamente aspetti di natura economica, risorse richieste, eccetera. Sono inoltre state fatte anche più varianti della stessa attività di collaborazione presa in considerazione.

Visto quanto considerato, la Linea Guida riferita agli stabilimenti balneari è stata ben accolta. La struttura si è rivelata adatta alla specifica nicchia di micro PMI, ed il linguaggio utilizzato consono al contesto. La comprensione da parte dei soggetti è stata fluida, e le procedure si sono svolte in modo semplice ma efficace.

La forma della Linea Guida risulta essere una efficace declinazione della norma ISO 44001, della quale si è mantenuto lo scheletro e lo spirito. Il nuovo documento però viene inoltre ripensato in un'ottica diversa, ovvero come una versione semplificata adatta a micro e piccole aziende (le quali saranno caratterizzate da risorse più limitate ed obiettivi di carattere diverso rispetto alle medie imprese).

Il risultato è particolarmente interessante in quanto diventa palese come la platea di potenziali utilizzatori di standard legati alla Collaborazione d'Impresa, ovvero la famiglia della ISO 44001, cresce notevolmente al variare:

- della complessità della norma originaria
- della facilità di interpretazione
- della semplicità di adozione
- delle risorse umane richieste
- delle risorse finanziarie impegnate

Per tali imprese, in un contesto come quello attuale, cioè da un lato fortemente globalizzato e dall'altro molto ancorato alla tradizione, l'applicazione di modelli di collaborazione rappresenterebbe una vitale opportunità per unire le due caratteristiche; imprese di dimensioni relativamente ridotte potrebbero beneficiare di uno sviluppo e di una acquisizione di know-how esponenziali, tutelate dalla applicazione di un modello chiaro, preciso e definito di gestione delle relazioni commerciali.

Grazie alle evidenze riscontrate nello specifico caso di studio preso in esame da questo lavoro di Tesi, è stata possibile la realizzazione di più Schemi Procedurali di Collaborazione fra stabilimenti balneari, ovvero ipotesi di collaborazione supportate fra l'altro da:

- studio di fattibilità,
- analisi di più varianti
- possibili modelli di business.

Queste ipotesi sono contenute integralmente ed analizzate nelle Tesi.

Queste modalità di collaborazione individuate sono sia strettamente legate ad attività di balneazione, che rivolte ad una serie di servizi accessori, che tuttavia non sono di minore importanza ma anzi rappresentano un elemento caratterizzante della offerta turistica specifica della Versilia (un turismo fortemente legato alla offerta di servizi).

Il lavoro di questa Tesi è stato limitato ad una particolare categoria imprenditoriale, in un contesto geografico ben definito. Una ulteriore applicazione potrebbe essere quella di declinare una Linea Guida simile a quella esposta, ma adattandolo ad una nuova tipologia di organizzazione (sia anch'essa legata al turismo, attingendo alle svariate categorie di quelle che ricadono nella definizione di micro e piccole imprese).

La Collaborazione di Impresa è una modalità che, se opportunamente veicolata, ben si sposa con la dinamicità diffusa in tutti i settori economici in tempi recenti, e con l'approccio sempre più "liquido" che cercano di adottare le imprese sia al proprio interno che verso altri soggetti.