

ORDINE DEI PERITI INDUSTRIALI E DEI PERITI INDUSTRIALI LAUREATI
DELLE PROVINCE DI BARI E BARLETTA-ANDRIA-TRANI

**Corso preparatorio per l'ammissione
agli Esami di Stato
Abilitazione Professionale**

- Tirocinio Smart-Working e Smart-Studying -

RESPONSABILE DEL PROGETTO FORMATIVO

Spagnoletti Maria Franca
Presidente dell'Ordine Territoriale

COORDINATORE - TUTOR

Petruzzi Cosimo

**ORDINE DEI PERITI INDUSTRIALI E DEI PERITI INDUSTRIALI LAUREATI
DELLE PROVINCE DI BARI E BARLETTA-ANDRIA-TRANI**

**ELEMENTI DI ECONOMIA E
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Docente Formatore
Dott. Stragapede Carlo

ECONOMIA

L'ECONOMIA

La parola **economia** deriva dalla parola greca "**oikonomia**" che significa "amministrazione della casa, amministrazione delle cose domestiche e delle cose della famiglia".

Le decisioni (cosa si produce e quanto, come, con quali risorse, per chi e a quali prezzi) vengono prese in presenza di scarsità.

La **scarsità** dipende dal fatto che la società dispone di **risorse limitate** e non può produrre tutti i beni e i servizi che le persone desidererebbero.

L'economia, quindi, studia come gli individui e la società gestiscono le proprie risorse scarse.

L'ECONOMIA

L'**economia** fa parte delle *scienze sociali* e studia il comportamento umano, individuale o collettivo, nell'utilizzo di risorse per **aumentare il proprio benessere**. I **soggetti** di cui si occupa sono chiamati agenti o **operatori economici** e possono essere sia singoli individui che un insieme di individui **organizzati** tra loro (es. un'impresa).

Gli operatori economici si possono raggruppare nelle seguenti categorie:

- Famiglie/Consumatori
- Imprese
- Stato
- Banche
- Operatori esteri

IL SISTEMA ECONOMICO

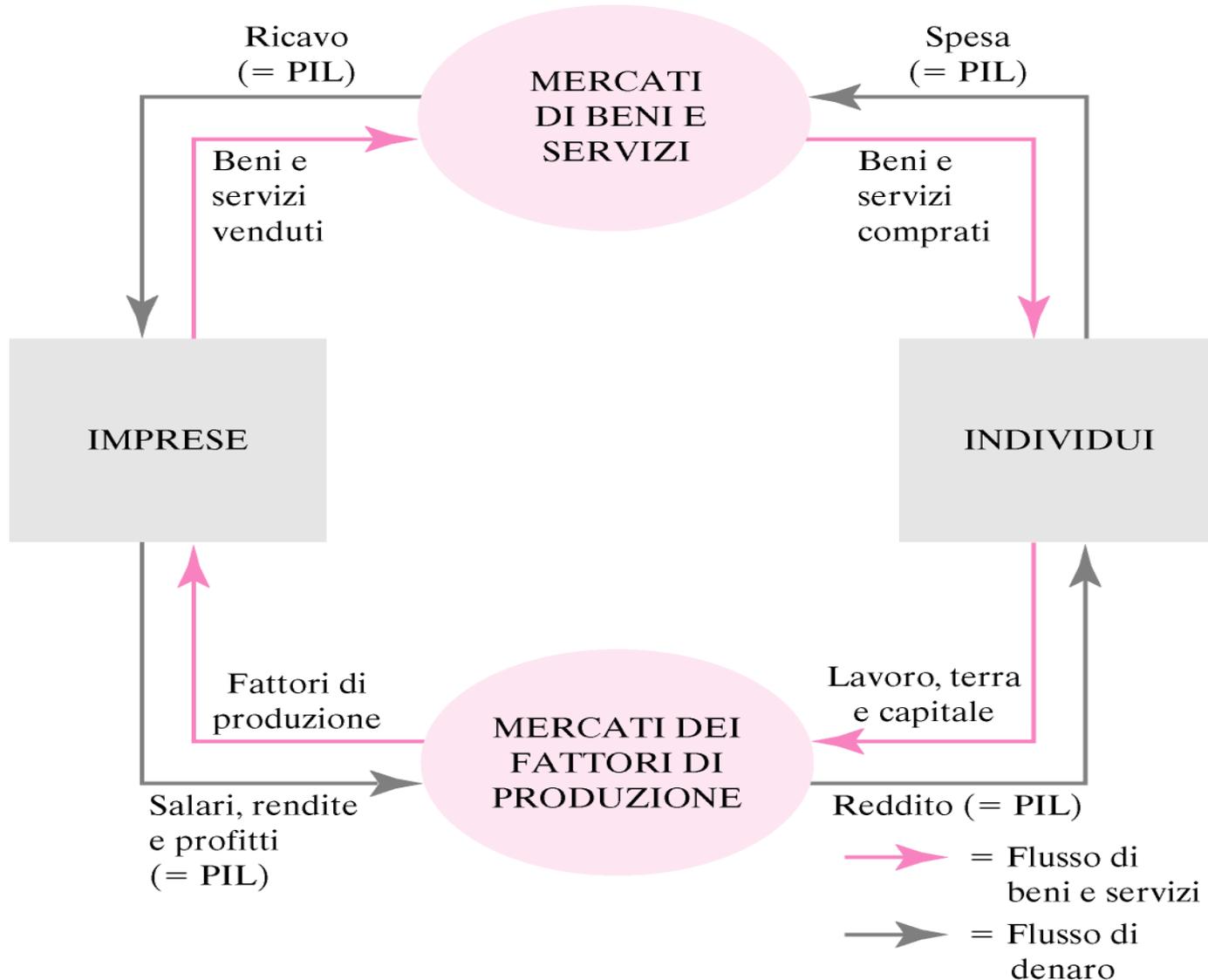
Per **sistema economico** si intende l'insieme delle relazioni che intercorrono tra gli operatori economici;

è determinato dalle istituzioni, dalla politica, da fattori culturali e dalla tecnologia a disposizione.

Lo studio dei sistemi economici riguarda l'*economia politica*.

Gli **operatori economici** si pongono degli **obiettivi**; questi ultimi saranno diversi tra loro (per esempio gli obiettivi della famiglie sono diversi da quelli delle banche o delle imprese), ma tutti gli operatori agiranno in modo **razionale** per realizzarli in **misura massima** compatibilmente con i limiti a cui è soggetto l'operatore stesso.

RAPPRESENTAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO



BISOGNI, BENI, UTILITA'

Un **bisogno** è la necessità di soddisfare una certa esigenza da parte di un individuo, di uscire da uno stato di malessere o di migliorare uno stato di benessere già esistente.

I bisogni sono moltissimi e di diversa natura tra loro;

l'economia si interessa dei bisogni soddisfabili con il consumo di beni e servizi senza darne un giudizio etico o morale.

Si distinguono in:

- **bisogni primari**: quelli che l'individuo deve soddisfare per la propria sopravvivenza;
- **bisogni secondari**: quelli non indispensabili per la sopravvivenza.

E' importante sottolineare che:

- L'intensità dei bisogni è soggettiva, per cui ciascun individuo stilerà una classifica dei bisogni diversa da altri individui sia per intensità che per natura
- L'intensità del bisogno cala man mano che viene soddisfatto.

BISOGNI, **BENI**, UTILITA'

I **beni** sono mezzi atti (o ritenuti tali) a soddisfare un bisogno.

Per **beni economici** si intendono quei beni **disponibili in quantità limitata**.

Questi beni vengono procurati producendoli o acquistandoli; nel primo caso implicano un sacrificio sotto forma di fatica, nel secondo sotto forma di rinuncia a ciò che si cede in cambio del bene.

I **servizi** sono attività atte a soddisfare un bisogno.

Si distinguono dai beni perché **sono conservati nel tempo e non è separabile dal soggetto che lo esegue**, vengono consumati nello *stesso tempo e nello stesso luogo in cui vengono svolti*.

BISOGNI, BENI, UTILITA'

I **beni economici** possono essere classificati in base a vari criteri:

▪ *Destinazione d'uso:*

- **beni di consumo**: beni che vengono consumati per soddisfare i bisogni;
- **beni strumentali**: beni che servono a produrre beni di consumo; non soddisfano direttamente i bisogni degli individui.

▪ *Durata dei beni:*

- **beni durevoli**: vengono utilizzati più volte per soddisfare i bisogni;
- **beni non durevoli**: soddisfano i bisogni una sola volta.

Nel primo caso abbiamo, per esempio, i macchinari e gli impianti; nel secondo caso invece abbiamo le materie prime.

BISOGNI, **BENI**, UTILITA'

Beni immobili e beni mobili:

Beni immobili: sono beni che non possono essere spostati senza perdere la capacità di soddisfare i bisogni

e sono definiti dall'art. 812 c.c. (es. un edificio o un terreno).

Beni mobili: sono quelli che possono essere spostati senza perdere la capacità di soddisfare i bisogni

e non sono compresi nell'articolo del C.C. citato.

Beni pubblici: sono beni che appartengono allo *Stato* o ad altri enti pubblici e servono perché la *Pubblica Amministrazione* realizzi i suoi compiti assegnatole dall'ordinamento.

BISOGNI, BENI, UTILITA'

L'**utilità** è la capacità dei beni di soddisfare i bisogni;
un *bene è utile* se **soddisfa** il bisogno per cui viene utilizzato.

L'**utilità totale** è l'utilità che ottiene un individuo dal consumo dei beni.

E' da sottolineare che l'utilità del bene cresce meno che proporzionalmente con il suo utilizzo, fino a iniziare a decrescere e ad arrivare anche a zero o negativa.

L'incremento di utilità dell'ultima quantità di bene viene definita **utilità marginale** e questa sarà decrescente al consumarsi del bene cioè ogni dose sarà meno utile della precedente;

l'utilità marginale si annullerà quando l'utilità totale sarà massima per poi diventare negativa e far decrescere l'utilità massima.

LA DOMANDA

La **quantità domandata** è la quantità di un bene che i compratori sono disposti ad (e in grado di) **acquistare**.

Legge della domanda

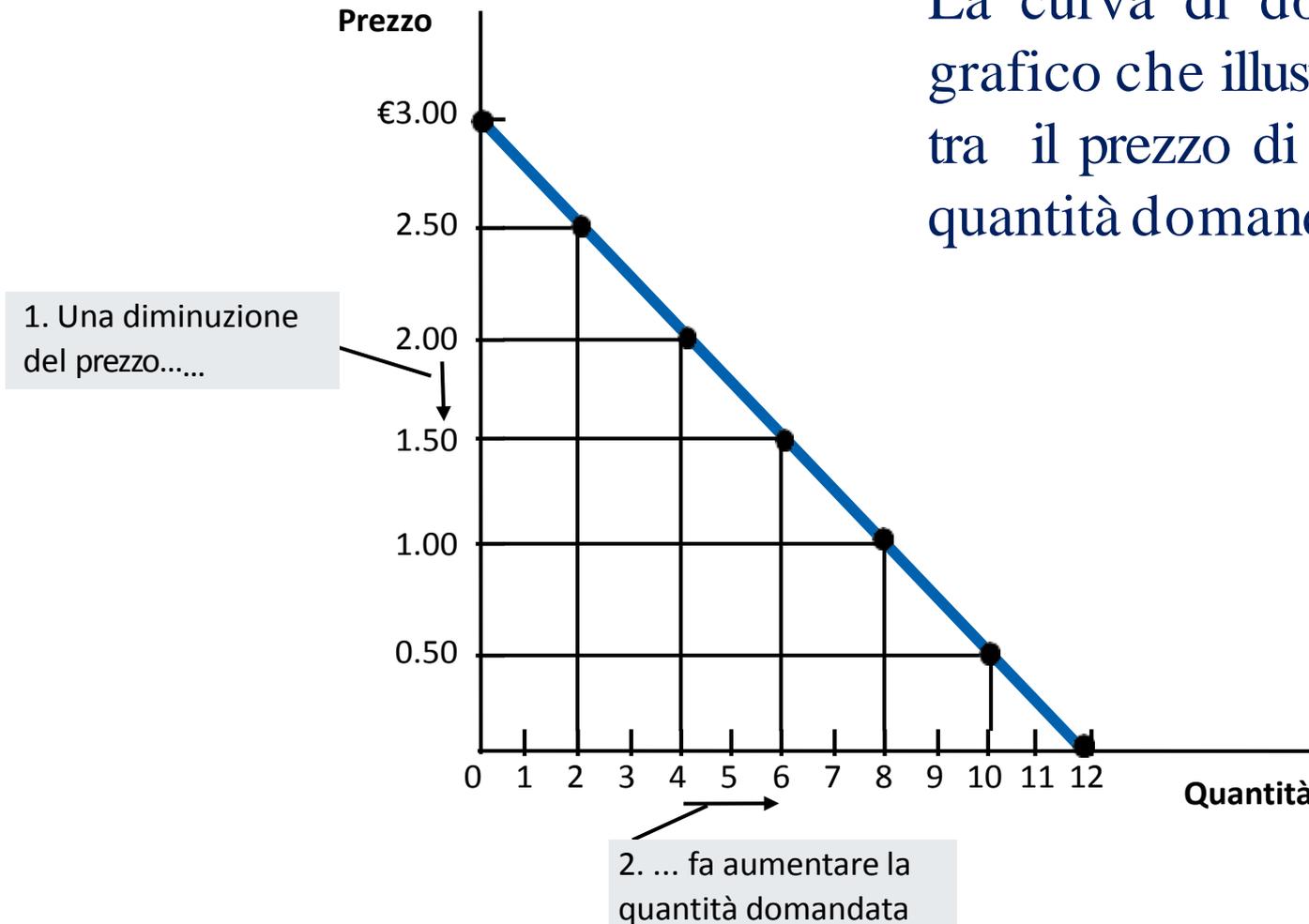
A parità di altre condizioni, la quantità domandata di un bene diminuisce all'aumentare del prezzo e aumenta al diminuire del prezzo.

La domanda è determinata da:

- Prezzo
- Reddito (beni normali o inferiori)
- Prezzo altri beni (sostituti e complementi)
- Preferenze (gusti)
- Aspettative
- Numero di compratori

La curva di domanda

La curva di domanda è un grafico che illustra la relazione tra il prezzo di un bene e la quantità domandata



L'OFFERTA

La **quantità offerta** di un bene è la quantità che i produttori sono disposti a (in grado di) **produrre e vendere**.

Legge dell'offerta

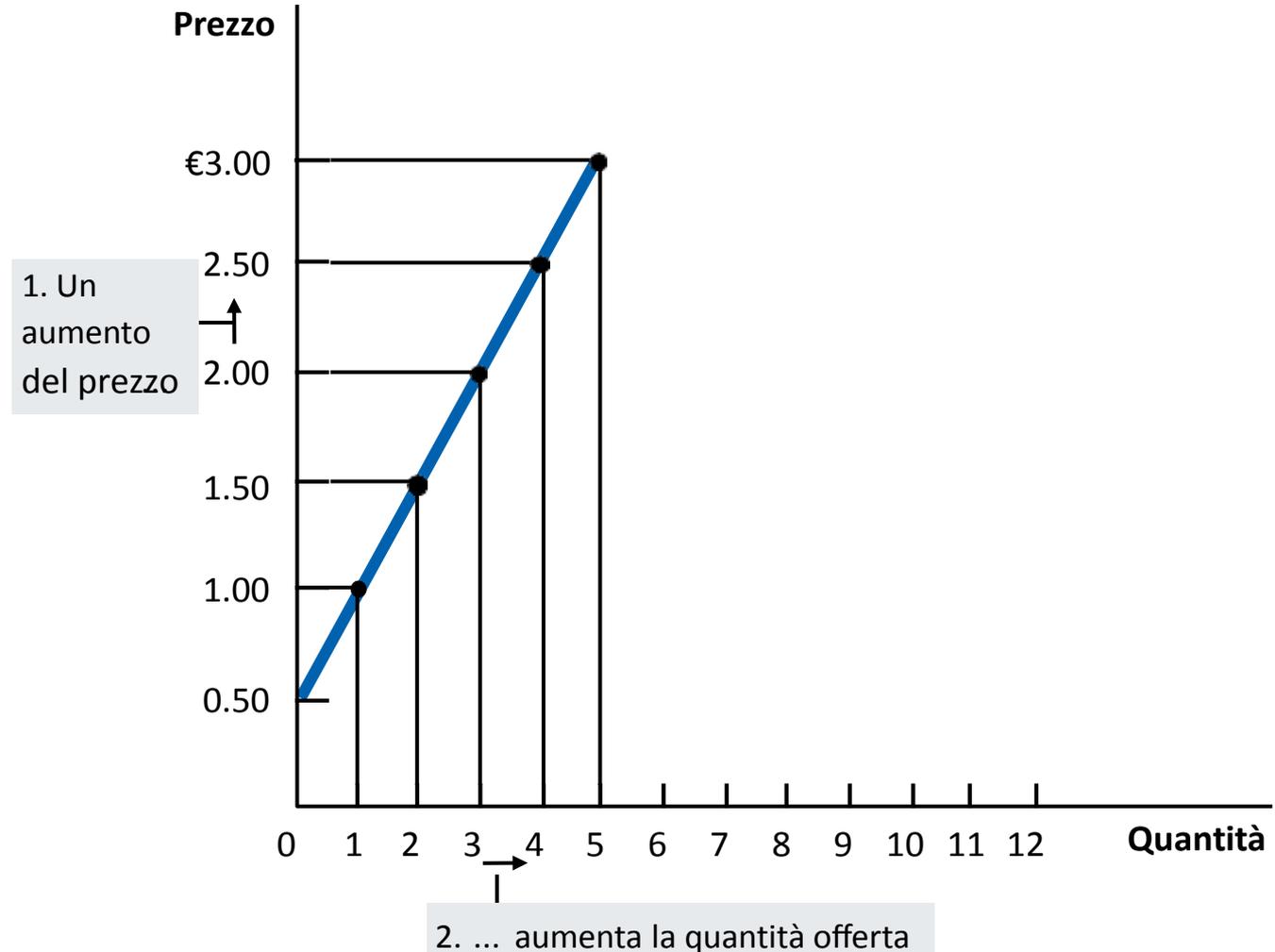
A parità di altre condizioni, se il prezzo di un bene aumenta, aumenta anche la quantità offerta; quando il prezzo diminuisce, diminuisce anche la quantità offerta.

L'offerta è determinata da:

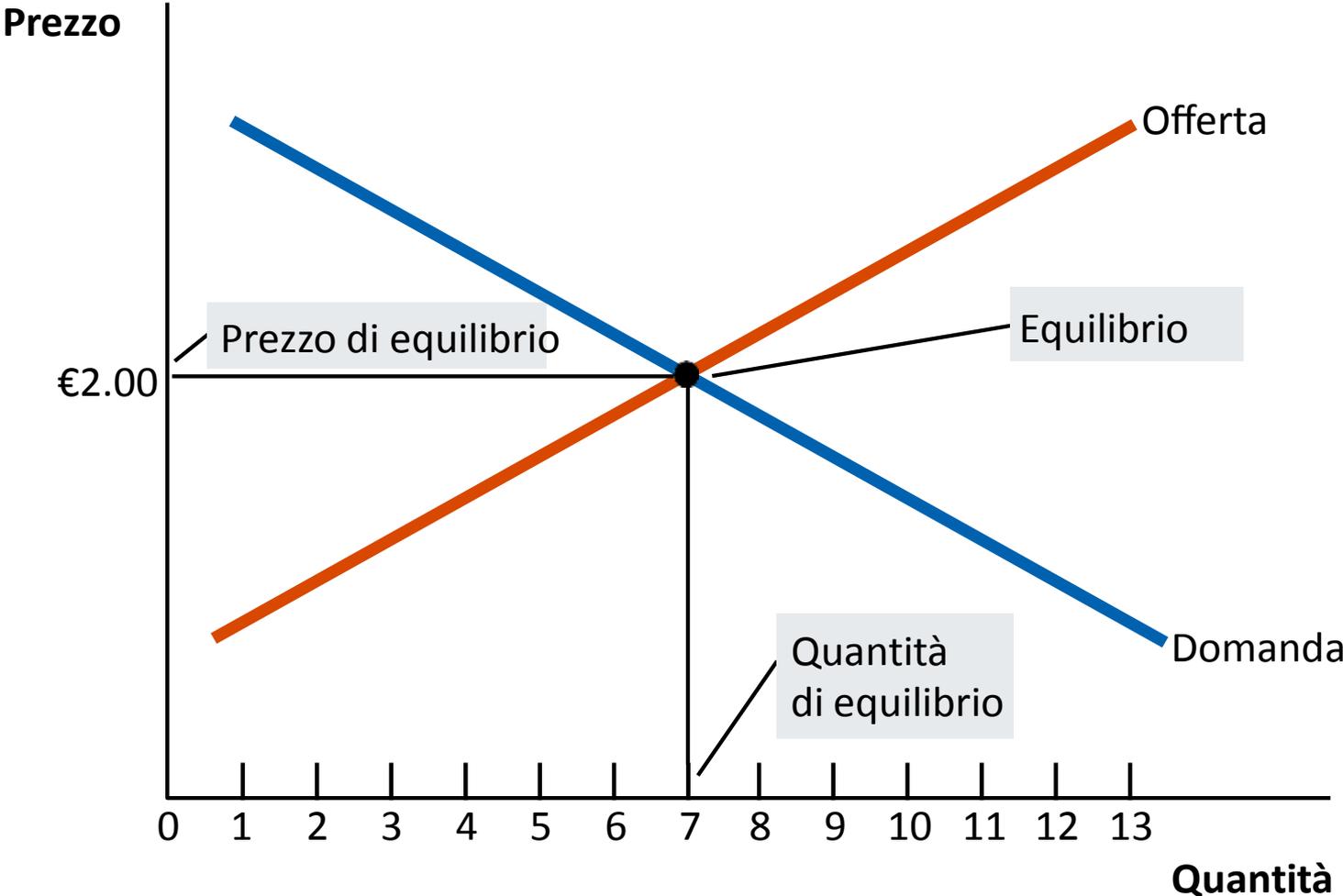
- Prezzo
- Costo dei fattori
- Tecnologia
- Aspettative
- Numero dei venditori

La curva di offerta

La curva di offerta è un grafico che illustra la relazione tra il prezzo di un bene e la quantità offerta



Offerta e domanda insieme



EQUILIBRIO

La curva di domanda e di offerta si intersecano.

Il punto di intersezione è detto di **equilibrio**

Equilibrio: situazione nella quale il prezzo ha raggiunto un livello al quale domanda e offerta si equivalgono.

IL MERCATO

Per **mercato** si intende l'incontro della domanda e dell'offerta di beni e servizi.

Tradizionalmente nel mercato si incontrano due agenti: i produttori di beni e servizi e i consumatori.

L'incontro della domanda e dell'offerta determina il **prezzo** dei beni e dei servizi;

per cui di norma ogni volta che la domanda è superiore all'offerta il prezzo sale, mentre ogni volta che la domanda è inferiore all'offerta il prezzo tenderà a scendere.

Si hanno diversi tipi di mercato.

MERCATI CONCORRENZIALI

Un **mercato concorrenziale** è un mercato in cui il numero di venditori e di compratori è tale da rendere irrilevanti le decisioni del singolo compratore o venditore ai fini della determinazione del prezzo.

In un mercato concorrenziale ogni compratore e venditore considera il **prezzo come dato**.

IL MERCATO PERFETTO

Mercato perfetto: è un mercato dove si ipotizza una **concorrenza perfetta**.

Per essere di questo tipo sono richieste alcune caratteristiche:

- ogni agente (produttore o consumatore) offre o chiede una quantità relativamente piccola di beni rispetto alla quantità totale;
- diversi produttori offrono lo stesso bene perfettamente identico (*sostituibile*);
- è un mercato libero da ostacoli di qualunque tipo, per cui nel tempo le imprese possono entrare o uscire liberamente;
- per ogni consumatore è indifferente il produttore a cui rivolgersi;
- **il prezzo è trasparente, per cui il consumatore è perfettamente a conoscenza dei prezzi fatti dai diversi produttori.**

La conseguenza è che il prezzo sarà il più basso in quanto il consumatore si rivolgerà al produttore con il minor prezzo, a cui si dovranno adeguare tutti

IL MERCATO

Monopolio: è un mercato in cui opera un solo produttore (un solo venditore che controlla il prezzo) ed è elevato il numero di consumatori.

Il prezzo sarà dato dalla produzione e tenderà a essere elevato.

Il monopolio è illegale, a parte alcune forme (monopolio di Stato, brevetti e diritti d'autore, monopolio naturale).

Monopsonio: è un mercato in cui opera un solo consumatore mentre è elevato il numero di produttori.

Il prezzo sarà dato dalla domanda e tenderà a essere basso

IL MERCATO

Oligopolio: in questa forma di mercato ci sono pochi venditori e molti consumatori. Ogni produttore offre una quantità significativa di beni rispetto all'offerta totale: in questo modo può agire sul prezzo variando la quantità di produzione. Può accadere che i pochi produttori si accordino per evitare la concorrenza e poter così aumentare prezzi con una regolamentazione delle produzioni: questo modo di operare viene definito «cartello».

Per evitare il formarsi di monopoli ad esempio tramite fusioni, ed evitare il cartello, è stata istituita nel 1990 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, meglio nota come *Antitrust*

Concorrenza monopolistica: molti venditori, prodotti offerti non perfettamente sostituibili (prodotti differenziati).

Ogni venditore fissa il prezzo per il proprio prodotto

LA PRODUZIONE

L'*offerta* di beni e servizi è data da chi li produce per poi offrirli alla domanda.

La **produzione** è una attività di *trasformazione* di beni già esistenti per ottenere altri beni atti a soddisfare un bisogno; mediante la trasformazione **si aumenta l'utilità** dei beni di partenza.

La trasformazione può essere:

- *trasformazione materiale*, che modifica gli oggetti di partenza (es. la produzione industriale);
- *trasformazione spaziale*, che modifica il luogo dei beni (es. il settore trasporti).

LA PRODUZIONE

La produzione di **servizi** consiste in attività atte a soddisfare specifici bisogni.

Può essere:

- *produzione di servizi al consumo*, attività che soddisfano i bisogni del consumatore;
- *produzione di servizi alla produzione*, attività indirizzate agli operatori economici.

I FATTORI DELLA PRODUZIONE

La produzione si attua mediante un insieme di *persone economiche* che vi partecipano.

Gli elementi che concorrono alla produzione vengono definiti fattori della produzione.

Questi sono le **materie prime**, i **capitali**, il **lavoro**; l'**organizzazione**. L'ente pubblico partecipa mettendo a disposizione dei **servizi** (per esempio le strade).

I fattori della produzione vengono forniti dalle persone economiche che perciò riceveranno un compenso

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA PRODUTTIVITA'

- **Capitale fisico:** disponibilità di attrezzature e strutture per la produzione di beni; a sua volta è la conseguenza di un processo di produzione.
- **Capitale umano:** conoscenze e abilità acquisite attraverso l'istruzione, l'addestramento e l'esperienza professionale. Forma di capitale.
- **Risorse naturali:** la ricchezza del fattore produttivo terra-natura (rinnovabile non).
- **Conoscenze tecnologiche:** il bagaglio di conoscenze di cui si dispone per produrre i beni

LA FUNZIONE DI PRODUZIONE

La funzione di produzione descrive la relazione tra i fattori usati nella produzione e la quantità di prodotto risultante

$$Y = A F(L, K, H, N)$$

- Y: risultato della produzione
- A: coefficiente che rappresenta le tecnologie
- L: quantità di lavoro
- K: quantità di capitale fisico
- H: quantità di capitale umano
- N: quantità di risorse naturali

IL PROFITTO

L'obiettivo dell'impresa è quello di **massimizzare il profitto**:

$$\text{Profitto } (\pi) = \text{RT} - \text{CT} = P * q - \text{CT}$$

laddove il **ricavo totale (RT)** è dato dal prodotto fra il prezzo unitario e la quantità totale venduta.

Il **ricavo medio** è invece pari al ricavo totale / numero unità vendute:

$$\text{Rmedio} = P * q / q = P$$

Il **ricavo marginale** è l'incremento del ricavo totale che si ottiene aumentando di una unità le vendite:

$$\text{Rma} = \text{R}_{tn+1} - \text{R}_{tn}$$

I COSTI

COSTO DI PRODUZIONE

Si definisce **costo della produzione** l'insieme di tutte le spese che l'impresa deve sopportare per ottenere una certa quantità di prodotto.

COSTO ECONOMICO

L'insieme delle **spese sostenute** per l'**acquisizione dei fattori della produzione**, compreso il costo opportunità;

I COSTI

COSTI FISSI: sono costi che **non variano** al variare della **produzione** (locazione del capannone, canone telefonico, energia elettrica, spese per la manutenzione degli impianti, ecc.).

COSTI VARIABILI: **variano** al variare della **produzione** comprendono le spese per l'acquisto delle materie prime, stipendi e salari, ecc.;

COSTI MEDI: si determinano come rapporto fra il costo e la quantità prodotta.

COSTO MARGINALE: detto anche costo incrementale, è l'aumento di costo che deriva dalla produzione di una unità addizionale di prodotto:

I COSTI

COSTO CONTABILE: l'insieme delle spese effettive sostenute dall'impresa più gli ammortamenti dei beni capitali;

COSTO OPPORTUNITA': è il costo associato alle opportunità a cui l'impresa deve rinunciare non destinando le risorse al loro impiego (es. l'ufficio di proprietà dell'azienda comporta il non sostenimento del canone di locazione).

COSTO IRRECUPERABILE (o sommerso): una spesa sostenuta ed irrecuperabile (es. l'acquisto di un macchinario specializzato che può essere impiegato soltanto per una produzione specifica senza poter essere impiegato alternativamente comporta un costo irrecuperabile).

IL COSTO TOTALE

Dalla somma tra i costi fissi e i costi variabili si ottiene il **costo totale**.

$$CT = CF + CV$$

LE ATTIVITA' PRODUTTIVE

Le **attività produttive** vengono suddivise in tre grandi **settori produttivi**:

- **settore primario**: che comprende le attività agricole, zootecniche, pesca, ed estrattive;
- **settore secondario**: è il settore industriale che comprende la trasformazione dei prodotti;
- **settore terziario**: è il settore che fornisce servizi agli altri settori industriali. Nel settore terziario si può distinguere il **terziario avanzato** che fornisce servizi sempre più complessi (es. quelli legati all'informatica).

ENTI ECONOMICI

Oltre che nell'ambito giuridico ed economico, i termini di *impresa*, *azienda* e *società*, sono estremamente diffusi anche nel linguaggio comune e spesso i concetti a essi collegati vengono confusi ed equivocati.

Per stabilire univocamente i significati corretti di tali enti economici è opportuno far ricorso alle definizioni del **Codice Civile**, che regola la materia in questione:

- ***Impresa*** è l'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi;
- ***Azienda*** (art. 2555) è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa;
- ***Società*** (art. 2247) è il contratto con cui due o più soggetti conferiscono beni o servizi per lo svolgimento in comune di un'attività economica allo scopo di dividere gli utili.

L'IMPRESA

L'**impresa** non trova una diretta definizione nel Codice Civile, che invece definisce *imprenditore* (art. 2082) «chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi».

Al concetto di impresa sono legati i termini *attività economica*, *professionalità*, *organizzazione* e *finalità*.

Per *attività economica* si intende quella serie di azioni finalizzate alla produzione di ricchezza (come avviene di solito in gran parte delle imprese) o gestita in maniera tale da compensare i costi con i ricavi (come accade invece, per esempio, nelle imprese pubbliche o nelle cooperative).

Per *professionalità* si intende che l'attività economica deve essere svolta in modo sistematico, e cioè non occasionalmente. Non può quindi essere definito imprenditore chi compie sporadiche operazioni di acquisto e di vendita di beni di modesto valore al di fuori della sua normale professione.

Ciò però non significa che l'attività sia necessariamente continuativa, esistendo infatti professioni legate a particolari modalità di tipo periodico; si pensi, per esempio, alla gestione di un villaggio turistico, alla fornitura di combustibili per il riscaldamento o alle normali operazioni legate all'agricoltura.

La caratteristica della professionalità porta a definire imprenditore solo chi produce beni o servizi destinati al mercato.

Perché un soggetto possa venire qualificato imprenditore occorre che l'attività svolta si proponga la *finalità* di provvedere alla produzione o allo scambio di beni o servizi.

L'IMPRESA (Classificazione)

Le imprese vengono classificate in base a **proprietà**, **numero di partecipanti**, **tipo di attività** e **dimensioni**.

In relazione alla **proprietà** si hanno:

- **imprese pubbliche**, che si propongono di perseguire un interesse collettivo (es. la distribuzione dell'energia elettrica o la tutela della salute);
 - **imprese private**, che si ripromettono di realizzare un profitto.
- In relazione al **numero di partecipanti** si hanno:
- **imprese individuali**, che appartengono a una sola persona;
 - **imprese collettive**, che sono di proprietà di più persone.

Le imprese pubbliche possono essere solo collettive, le private possono essere sia individuali sia collettive.

L'IMPRESA (Classificazione)

In relazione al **tipo di attività** svolta si hanno:

imprese agricole e imprese commerciali.

Queste ultime esercitano attività definite dall'art. 2195 c.c. (attività industriale diretta alla produzione di beni o servizi, attività intermediaria nella circolazione dei beni, attività di trasporto per terra, acqua e aria, attività bancaria o assicurativa, attività ausiliarie, come agenzie di commercio, di cambio, di viaggi).

L'IMPRESA (Dimensioni)

In base alle loro **dimensioni** le imprese vengono classificate in:

- **Micro impresa:** meno di 10 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.
- **Piccola impresa:** da 10 a 49 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.
- **Media impresa:** da 50 a 249 occupanti; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.
- **Grande impresa:** oltre 249 occupanti; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

L'IMPRESA (Normativa giuridica)

La qualifica di **imprenditore** viene **automaticamente acquisita** con **l'esercizio di fatto** di un'attività avente le caratteristiche richieste, a prescindere dal mancato rispetto di alcune formalità prescritte dalla legge (come l'iscrizione in appositi albi o il possesso di una licenza amministrativa). Tuttavia la normativa giuridica impone che *l'impresa debba essere esercitata in nome e per conto dell'imprenditore, che ne assume di conseguenza ogni rischio connesso.*

Sono **esclusi** dalle attività imprenditoriali i soggetti che esercitano alcune professioni **alle dipendenze dello Stato** (magistrati, insegnanti o impiegati).

La legge esclude inoltre dalla categoria degli imprenditori altre figure professionali **private**, come medici, architetti o avvocati, considerati **lavoratori autonomi**. Rientrano invece nella definizione di impresa alcune strutture in cui tali lavoratori si trovano a operare, come le cliniche o le scuole private.

L'AZIENDA

In maniera semplificativa si può affermare che l'**impresa** rappresenta il *fine* delle attività svolte dall'imprenditore mentre l'**azienda** il *mezzo* per conseguirlo.

L'azienda è costituita da beni materiali e immateriali:

- i *beni materiali* sono costituiti da elementi concreti e tangibili, come lo stabile industriale, i macchinari, le materie prime utilizzate o i mezzi economici impiegati;
- i *beni immateriali* sono, per esempio i segni distintivi dell'azienda (ditta, insegna, marchio di fabbrica) e le produzioni dell'ingegno legate al suo funzionamento (diritti d'autore, brevetti).

L'AZIENDA (Classificazione)

Si hanno **aziende di produzione**, **aziende di erogazione** e le **aziende composte**.

- Le *aziende di produzione* producono beni (aziende manifatturiere) o servizi (es. banche o assicurazioni) destinati allo scambio.
- Le *aziende di erogazione* producono beni e servizi destinati al diretto soddisfacimento delle esigenze dei destinatari. Fanno parte di esse le associazioni destinate fini ricreativi (circoli sportivi e culturali) e quelle volte ad attività assistenziali (enti di beneficenza).
- Nelle *aziende composte* una parte della produzione di beni o servizi è dedicata al soddisfacimento dei bisogni delle persone che lavorano nell'azienda (es. una piccola **azienda** agricola familiare che riserva per sé una parte del prodotto agricolo per l'autoconsumo e destina la parte residua alla vendita sul mercato).

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'organizzazione aziendale è un processo che predispone le risorse umane, fisiche, informative e altre ancora, per strutturare piani e realizzare gli obiettivi dell'impresa.

Dopo la pianificazione è la principale funzione gestionale del management.

La **pianificazione** è il processo che determina le finalità, mentre

l'organizzazione aziendale è il processo di selezione e strutturazione dei mezzi con i quali tali obiettivi vengono realizzati.

IL SISTEMA ECONOMICO

Le scelte e le azioni aziendali sono dirette all'impiego razionale delle risorse disponibili, con l'obiettivo di ottenere la maggiore soddisfazione dei bisogni umani

Le scelte e le azioni di natura economica formano il Sistema Economico

Attraverso il **S.E.** si cercano le soluzioni per sapere:

- **che cosa** produrre
- **come** produrre
- **per chi** produrre

L'ORGANIZZAZIONE DI UNA AZIENDA

All'interno dell'azienda (**ambiente interno**) l'**organizzazione** deve disporre **i fattori della produzione** (natura, lavoro e capitale) (*1) combinandoli nella maniera più **efficace** ed **efficiente** (*2) per accrescere e migliorare la **produzione**.

Per ottenere il massimo rendimento al minimo costo occorre

- **combinare** i fattori della produzione e
- **bilanciare** i costi della produzione.

Nelle imprese *il **grado di efficienza** è misurato dall'**utile** conseguito.*

(*1)

I fattori della produzione

- natura delle risorse o beni naturali;
- lavoro, impiego dell'energia umana (fisica e/o intellettuale);
- capitale, insieme di beni e risorse finanziarie.

(*2)

- L'**efficacia** è la capacità di raggiungere un obiettivo (es. **produzione di un bene o un servizio**).
- L'**efficienza** è la modalità con cui tale obiettivo viene conseguito sul piano economico.

L'ORGANIZZAZIONE DI UNA AZIENDA

Ogni impresa deve risolvere molteplici **problemi organizzativi**;
questi possono riguardare l'aspetto tecnico e l'aspetto umano:

- l'**organizzazione tecnica** riguarda l'utilizzo di tutti i materiali, strumenti, machine, ecc., connessi all'attività aziendale;
- l'**organizzazione umana** riguarda il coordinamento dei rapporti tra gli individui dell'impresa con un sistema di comunicazione e di circolazione delle informazioni.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La corretta **analisi della struttura organizzativa** comporta lo studio:

- delle **funzioni svolte dall'impresa**;
- degli **organi preposti alla realizzazione di tali funzioni**;
- delle **relazioni che si instaurano tra i vari organi**.

Un'impresa per operare **razionalmente** deve avere un'**organizzazione**.

L'organizzazione predispone e analizza le combinazioni economicamente più convenienti dei mezzi disponibili.

L'ATTIVITA' ORGANIZZATIVA

L'**attività organizzativa** è vasta e complessa;
si deve prima di tutto organizzare:

- **il rapporto tra l'impresa e l'ambiente esterno** e
- **i rapporti tra i soggetti all'interno dell'azienda.**

L'**ambiente esterno** condiziona l'attività dell'impresa e impone dei limiti alle scelte organizzative (ad esempio con le disposizioni legislative).

L'ambiente esterno è molto dinamico ed in continua crescita; l'impresa deve essere in grado di trovare sempre soluzioni organizzative per adeguarsi alle diverse situazioni.

L'**organizzazione all'interno** dell'azienda (**ambiente interno**) deve abbinare i fattori della produzione nella maniera più efficace ed efficiente possibile.

Ad un'impresa occorre che la *combinazione produttiva utilizzata* sia tale da *minimizzare gli sprechi e massimizzare il risultato.*

LE FUNZIONI

Ogni impresa, per **creare valore**, esegue una serie di **attività** che devono essere **integrate e coordinate tra loro**.

Le attività che hanno caratteristiche simili possono essere raggruppate in una **FUNZIONE**

LE FUNZIONI

LA FUNZIONE DELLA PRODUZIONE si occupa di *organizzare e coordinare l'utilizzo dei fattori produttivi*, quindi la produzione diretta e la produzione indiretta.

LA FUNZIONE MARKETING è fondamentale per quelle imprese che vogliono essere competitive sul mercato.

Il **marketing** si basa su **ricerche di mercato** che devono fornire all'impresa una serie di **informazioni**. In questo modo l'impresa può creare un prodotto il più vicino possibile alle richieste degli acquirenti.

Questa funzione si concretizza in una serie di strategie che riguardano la scelta della gamma dei prodotti da mettere in vendita, la fissazione dei prezzi, le politiche pubblicitarie, la selezione delle categorie di clienti e delle aree geografiche di vendita.

LE FUNZIONI

LA FUNZIONE DELLE VENDITE è strettamente legata al marketing, ricerca la soluzione dei problemi legati alla **commercializzazione** e alla **distribuzione delle merci**.

LE FUNZIONI DI SUPPORTO sono di sostegno a quelle principali e comprendono:

- **Approvvigionamenti (supply chain)**
- **personale**
- **ricerca e sviluppo**
- **infrastrutturali**

LE FUNZIONI

- la **funzione degli approvvigionamenti (supply chain)** si riferisce all'acquisto di beni necessari all'attività dell'impresa: impianti, macchinari, fabbricati, ecc.;
- la **funzione del personale** gestisce i rapporti con i lavoratori dipendenti;
- la **funzione ricerca e sviluppo** comprende attività di progettazione finalizzate alla diversificazione della produzione con la ricerca di nuovi prodotti, al miglioramento qualitativo di quelli già esistenti, alla diversificazione e al perfezionamento dei processi produttivi; l'**innovazione** ha un ruolo importante nella competizione tra le imprese.

LE FUNZIONI

- le **funzioni infrastrutturali** riguardano la struttura aziendale e a loro volta comprendono:
 - la **funzione finanza** ha il compito di procurare all'impresa i mezzi monetari necessari agli investimenti e allo svolgimento della normale attività di gestione;
 - la **funzione contabilità** ha il compito di rilevare le operazioni aziendali nel rispetto delle disposizioni di legge;
 - la **funzione di direzione generale** ha il compito di **definire la strategia dell'impresa**, stabilendo gli obiettivi fondamentali da perseguire e le politiche più idonee al loro raggiungimento;
 - la **funzione di controllo** verifica i risultati ottenuti con quelli programmati.

LE FUNZIONI

L'analisi di ogni funzione svolta permette di **capire dove è necessario intervenire** per ridurre i costi o migliorare il prodotto o il servizio, in modo da stimolare le preferenze del mercato e **conseguire un utile.**

Le funzioni aziendali non sono indipendenti, ma strettamente collegate tra loro **in modo che l'una può influenzare l'altra e viceversa.**

Il compito dell'organizzazione e quello di realizzare l'integrazione tra le varie funzioni aziendali.

Ricapitolando:

L'organizzazione è la "**scienza della divisione e del coordinamento**" tra attività economiche distinte e interdipendenti, al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza nella combinazione delle risorse.

Organizzare è quindi un concetto che integra **due operazioni dialetticamente contrapposte**: “**dividere**” (individuare parti, componenti, organi) e “**coordinare**” (definire, governare, regolare, dar una forma particolare alle relazioni tra le parti).

Dunque in termini molto generali, l'organizzazione è un insieme di modalità di partizione di risorse e attività e di modalità di collegamenti tra di esse.

ORGANI AZIENDALI

Un **organo aziendale** è formato da una o più persone operanti in un'area di attività ben individuata a cui è affidata l'esecuzione di determinati compiti e sono attribuiti determinati poteri decisionali.

In un'impresa si possono distinguere diversi organi:

IL VERTICE STRATEGICO ha i massimi poteri decisionali, è composto da persone che hanno la responsabilità dell'organizzazione;

esso:

1. sviluppa le **strategie aziendali**;
2. **gestisce le relazioni** dell'impresa con l'ambiente esterno;
3. **supervisiona** l'attività aziendale.

ORGANI AZIENDALI

LA LINEA INTERMEDIA è formata dai vari **dirigenti responsabili di funzione**, ha **poteri decisionali limitati alla delega conferitale** dal vertice strategico, ha il **compito di trasmettere e far eseguire al nucleo operativo gli ordini del vertice strategico**;

IL NUCLEO OPERATIVO è formato dalle persone che **eseguono materialmente le attività** legate all'ottenimento dei prodotti e servizi (es. operai), ha una **ridotta autonomia decisionale**.

Generalmente nelle aziende di dimensioni medio-grandi sono presenti anche

GLI ORGANI DI STAFF: che sono formati da esperti altamente qualificati in specifici settori aziendali, hanno **funzioni di consulenza** nei confronti del vertice strategico e della linea intermedia, questi organi **non possono assumere direttamente delle decisioni** ne possono impartire ordini.

Gli organi di staff aiutano gli organi direttivi con attività di studio, ricerca, analisi dei problemi, proponendo soluzioni.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Ogni *forma di organizzazione del lavoro* deve:

- stabilire una **divisione del lavoro** fra tutte le persone operanti nell'impresa;
- individuare la **presenza** di uno o più **centri di potere**;
- stabilire un efficiente **sistema di comunicazioni** che permetta il **collegamento tra gli organi** ai vari livelli;
- prevedere la **pronta sostituibilità del personale** se lo stesso si dimostri inefficiente o inadeguato;
- **adeguare** le strutture aziendali ai **cambiamenti** che intervengono **nell'ambiente esterno**.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La **divisione del lavoro** fra tutti i soggetti implica che a ciascuna persona vengano assegnati dei compiti.

L'insieme dei compiti intellettuali o manuali che deve svolgere ciascun soggetto che lavora nell'impresa prende il nome di **MANSIONE**.

La **PROCEDURA** determina la **sequenza dei compiti** che devono essere svolti per portare a termine una singola attività di lavoro, **collegando** fra loro le mansioni dei lavoratori che vi partecipano, sia tecnicamente sia temporalmente.

ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

Organizzare le persone significa assegnare compiti lavorativi (individuali o in equipe) in modo da raggiungere l'obiettivo aziendale.

La **struttura organizzativa** di un'azienda determina la **distribuzione dei compiti e delle responsabilità** tra le persone che vi lavorano;

varia da impresa ad impresa e **dipende dalla cultura organizzativa di ogni persona**;

questa variabile nel tempo quindi deve essere **flessibile**;
dipende anche dalle dimensioni dell'azienda, dal settore in cui essa lavora e dalla tecnologia in essa impiegata.

ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

Per costruire una struttura organizzativa efficiente e orientata ai bisogni delle persone si devono stabilire con chiarezza:

LE RELAZIONI CHE SI INSTAURANO TRA GLI ORGANI AZIENDALI, relazioni che possono essere divise in due categorie:

- **rapporto fiduciario** sorge quando il titolare delega un altro individuo a svolgere per proprio conto e nel proprio interesse un determinato compito di lavoro; **il potere decisionale**, quindi, è **delegato all'individuo che viene scelto, ma il potere di controllo resta sempre al titolare;**
- **rapporto di gerarchia** sorge quando tra il vertice strategico, la linea intermedia e il nucleo operativo si instaurano dei **rapporti di potere e di autorità.**

Ogni dipendente instaura rapporti personali con gli individui del gruppo di cui fa parte e la sua prestazione lavorativa dipende, oltre che dalla retribuzione, anche dalla soddisfazione che ricava sul piano delle aspettative personali e dal clima che caratterizza l'ambiente di lavoro.

LO STILE DI DIREZIONE

I meccanismi di coordinamento riguardano le regole:

- relative alle modalità di **trasmissione degli ordini**,
- di **circolazione delle informazioni**
- di **controllo** per l'esecuzione materiale delle direttive impartite.

Gli **ordini** sono impartiti dagli organi superiori seguendo un canale di comunicazione formale.

Le **informazioni** sono notizie che possono circolare tra persone di pari livello o tra persone di livello diverso. Le informazioni seguono canali di comunicazione informale.

Le modalità di trasmissione degli ordini sono determinate dallo **STILE DI DIREZIONE**

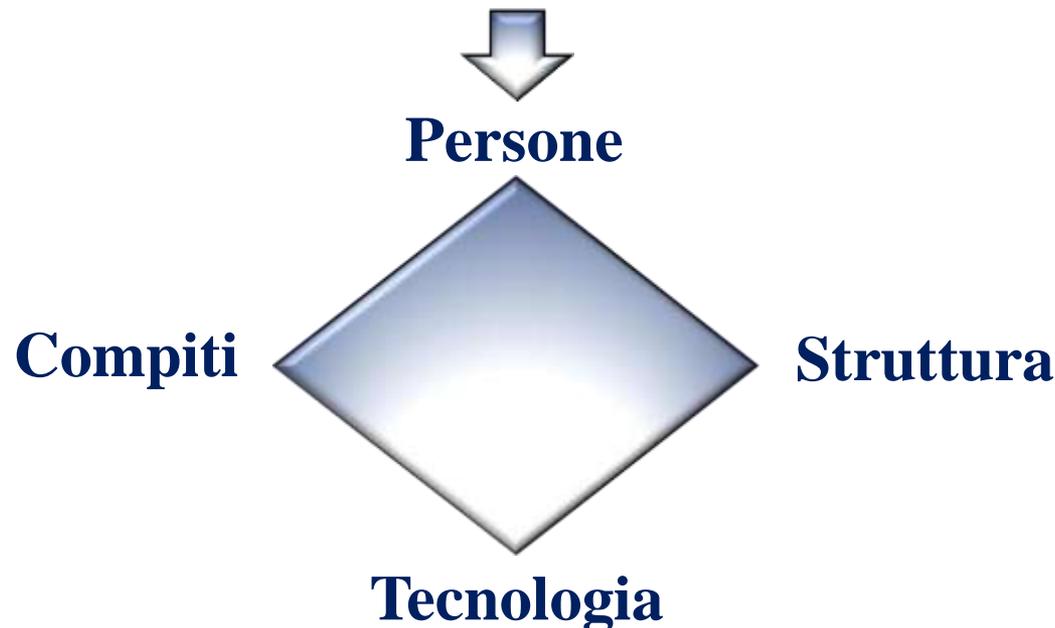
Lo stile di direzione può essere:

- **autoritario**: si basa sull'accentramento del potere decisionale nelle mani del vertice strategico;
- **partecipativo**: si basa sulla delega del potere decisionale e sulla responsabilizzazione dei dipendenti in modo da stimolarne la collaborazione, la creatività e le capacità personali.

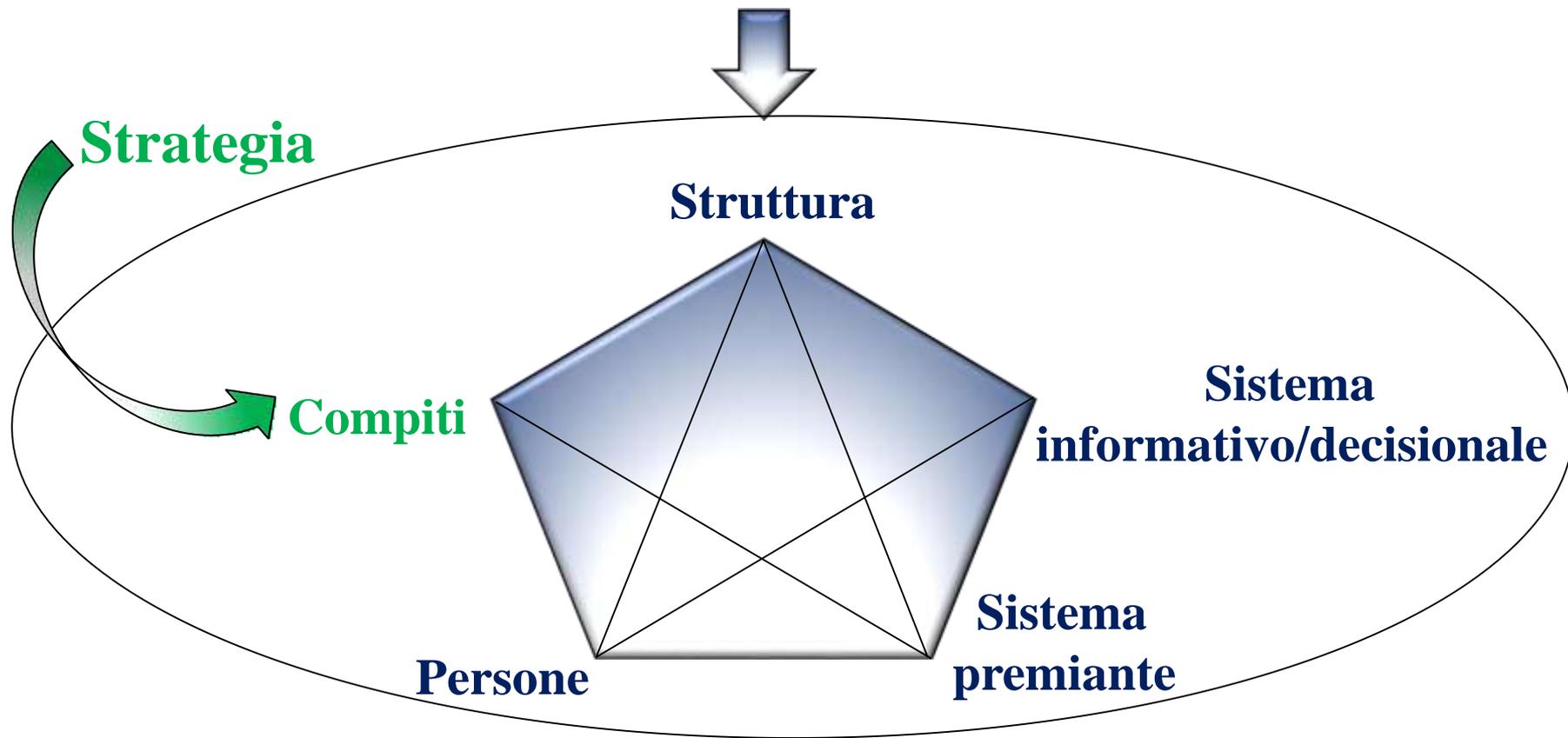
VARIABILI E COMPONENTI DI BASE DI UNA ORGANIZZAZIONE

Per capirle osserviamo tre differenti modelli partendo dal modello semplificato di **Leavitt (1964)**.

Secondo la visione di Leavitt l'organizzazione è costituita da **4 componenti** di base (**persone, compiti, strategia e tecnologia**). In questo primo modello non c'è un collegamento diretto tra strategia e organizzazione.



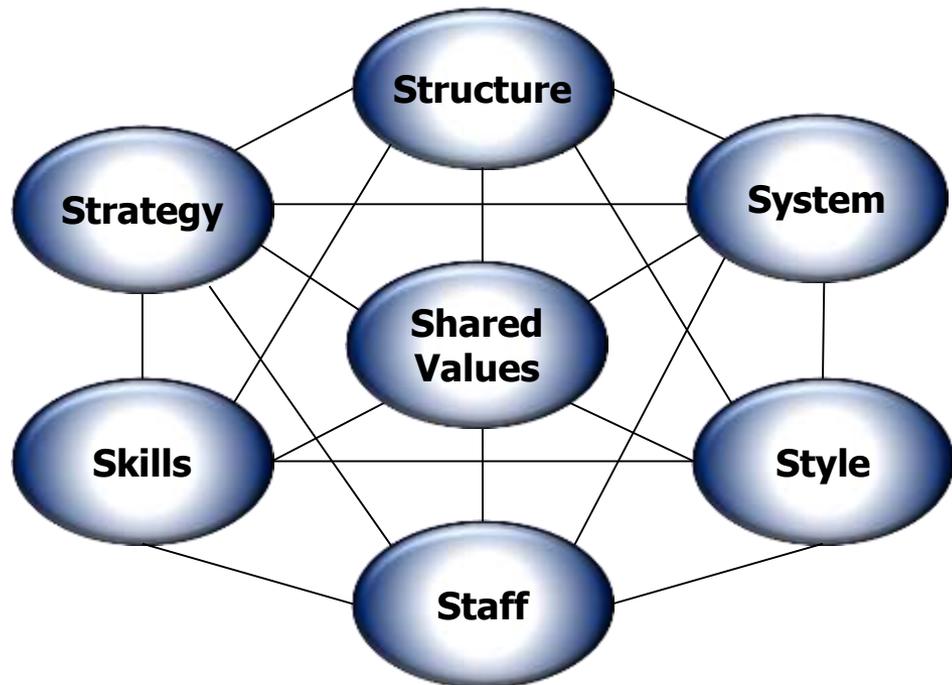
Nel **1980**, partendo dal modello di Leavitt, **Galbraith** predispose un modello più completo, dove **le componenti ritenute critiche per l'organizzazione sono messe in relazione alla strategia aziendale**: Galbraith parte dall'assunto che la **strategia aziendale** imponga determinati obiettivi che si traducono in compiti da eseguire. I compiti, essendo collegati a tutte le altre 4 variabili mettono la strategia in interdipendenza con l'intero modello.



Successivamente nel **1982 Pascale e Athos** apportano il loro contributo, configurando il così detto modello delle «7 S» secondo il quale **il successo aziendale è collegato alla coerenza tra le 7 variabili individuate**: un'organizzazione è vincente se riesce a **ottimizzare questi 7 elementi mantenendone l'armonia e la coerenza reciproca**.

Le 7 S sono:

1. **Struttura**
2. **Sistemi aziendali**
3. **Stile direzionale**
4. **Staff**
5. **Capacità**
6. **Strategia**
7. **Valori aziendali**



Alla base dell'organizzazione si colloca il **principio di divisione del lavoro** e quindi della:

- Definizione delle **attività da svolgere** e delle opportune competenze;
- Assegnazione specialistica di **compiti e mansioni** alle posizioni (ricoperte da persone in possesso della relativa professionalità);
- Creazione, per ciascuna attività, di unità operative ed organi, collocati su diversi livelli, ai quali affidare precise **responsabilità** e attribuire **poteri decisionali**

L'organizzazione può quindi essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e realizzato il coordinamento tra tali compiti.



- La **divisione** cioè la specializzazione del lavoro genera in sé il **bisogno di coordinamento** o integrazione.
- Organizzare il lavoro significa quindi gestire questo apparente paradosso: **più si divide e più occorre integrare.**

IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

Il coordinamento organizzativo nasce dall'esigenza di armonizzare il funzionamento delle singole unità produttive collocate a livelli diversi della struttura organizzativa.

Esso si riferisce a:

- alla **coerenza degli obiettivi tra le diverse unità**, sia verticale che orizzontale
- alle **modalità realizzative** delle prestazioni ed alla loro economicità;
- al **tempo** ovvero alla sincronizzazione nell'avanzamento delle attività tra loro collegate.

Fattori che influenzano l'esigenza del coordinamento:

1. **il grado di differenziazione fra le unità;**
2. **l'interdipendenza fra le unità;**
3. **l'incertezza del compito ovvero la complessità delle funzioni svolte nelle unità;**
4. **le dimensioni delle unità.**

IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

1. il grado di differenziazione fra le unità

ovvero quanto e come, diversamente, le unità sviluppano nel tempo certe caratteristiche, ad esempio in termini di:

- orientamento temporale delle attività e delle decisioni;
- grado di strutturazione dei compiti;
- tipi di obiettivi preminenti;
- tipi e modalità di relazioni interpersonali adottate nell'unità.

E' indotto dalle caratteristiche dell'ambiente esterno con cui l'unità è in rapporto nonché dalle caratteristiche progettuali ovvero dai criteri di raggruppamento utilizzati per comporre le unità.

Quanto maggiore sarà il grado di differenziazione fra una o più unità, tanto più difficile e complesso sarà il coordinamento fra le stesse.

IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

2. l'interdipendenza fra le unità

E' il collegamento esistente tra le varie unità, in termini di flusso operativo e decisionale.

Esistono tre tipi di interdipendenza:

generica: quando ogni parte fornisce un contributo discreto separabile dall'insieme ed è supportata dall'insieme, nel senso che trae da queste tre le risorse necessarie al suo funzionamento (es. divisioni di prodotto di un'azienda multidivisionale);

sequenziale: quando l'output per una unità costituisce l'input per l'altra unità (es. un'unità di produzione che alimenta un'unità di montaggio);

reciproca: quando l'output per una unità costituisce l'input per l'altra unità e anche il contrario (es. il caso dello sviluppo di nuovi prodotti).

IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

3. L'incertezza del compito

La differenza tra le informazioni necessarie (funzione della diversità degli output, degli input, del livello di prestazione attesa) **e le informazioni disponibili** (funzione della capacità di raccoglierle, ovvero della storia dell'organizzazione, delle competenze e delle specializzazioni disponibili, del sistema informativo) ovvero le informazioni da trattare durante lo svolgimento del compito che dipendono dal tipo di decisioni da adottare e dalla tecnologia disponibile.

L'incertezza del TASK (compito) dipende da:

- **variabilità**: numeri di casi eccezionali che si incontrano e che richiedono esecuzioni differenti da caso a caso;
- **difficoltà**: complessità del processo di analisi da svolgere;
- **variabilità**: instabilità nel tempo dei compiti assegnati;
- **difficoltà**: tempo necessario all'analisi;
- **variabilità**: instabilità nel tempo degli inputs necessari allo svolgimento del compito e degli outputs richiesti;
- **difficoltà**: livello di know-how richiesto.

IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

IL GRADO DI VARIABILITA' DEL TASK determina:

- il livello di **standardizzazione** (quanto si può tradurre in procedure),
- il livello di **routinizzazione**,
- il livello di **meccanizzazione**.

Quindi, il livello di strutturazione ovvero la possibilità di far ricorso a modalità di coordinamento preventivo sono relativamente semplici e a basso costo.

IL GRADO DI DIFFICOLTA' ha influenza organizzativa su:

- il livello di competenza professionale (**specializzazione**),
- il livello di complessità organizzativa, ovvero grado e livello di **differenziazione** orizzontale e verticale (quanta specializzazione e quanto coordinamento).
- Quindi, influenza i modelli decisionali e soprattutto i modelli di coordinamento; ovvero all'aumentare delle difficoltà si dovrà passare gradualmente a modalità di coordinamento sempre più sofisticate e complesse.

IL COSTO DEL COORDINAMENTO

La crescita dell'esigenza del coordinamento, in relazione alla variabilità e difficoltà decisionale, fa crescere il costo del coordinamento medesimo.

1. In generale, nell'ambito delle organizzazioni, si tende a ricercare le **soluzioni che**, a parità di prestazione, **minimizzano i costi**, in particolare quelli di coordinamento.

2. Le prestazioni di una organizzazione sono migliori quando le azioni delle sue parti sono coordinate rispetto a quanto ogni parte dell'organizzazione agisca in modo indipendente.

Si tratta di bilanciare i costi conseguenti l'esigenza di coordinamento con la conseguente scelta di certe modalità di coordinamento con i costi derivanti dall'eventuale mancato coordinamento.

COSTI DEL MANCATO COORDINAMENTO (es. difettosità, ritardi di consegne, scarsa qualità).

Il livello di coordinamento non va perseguito in assoluto, ma esiste un punto oltre il quale il costo del coordinamento è maggiore dei benefici che produce; è sempre opportuno individuare dei meccanismi di coordinamento meno costosi a parità di coordinamento realizzato o più efficaci a parità di costo.

MODALITA' DI COORDINAMENTO

1 PROCEDURE E NORME

- Si specificano in anticipo quali dovranno essere i comportamenti da adottare, in relazione ai compiti svolti, nelle specifiche situazioni.
- Vantaggi:
 - a) si elimina la necessità di trattare ogni situazione come nuova;
 - b) si assicura stabilità per l'esecuzione dei compiti;
 - c) si garantisce la sostituibilità del personale nel tempo e nei luoghi.

Si adatta bene in situazioni ad alta ripetitività di situazioni simili, quindi è tipico delle organizzazioni di grandi dimensioni.

2 PIANI E PROGRAMMI

- L'organizzazione si limita a prefissare obiettivi o specifiche di prestazione, lasciando ai membri la scelta delle modalità operative più opportune per realizzare tali obiettivi o prefissando dei programmi che, oltre alla fissazione degli obiettivi, prevedono anche l'entità ed il tipo di risorse da utilizzare;
- dato il sovraccarico di coordinamento dei livelli più alti dell'organizzazione, ne consegue un aumento di delega verso i livelli inferiori;
- pone dei problemi di controllo, dato il maggiore grado di libertà consentito ai subordinati ai quali si fa fronte con accurata selezione e addestramento, rigorosa selezione delle necessità di deleghe, controllo di gestione (controllo a posteriori).

MODALITA' DI COORDINAMENTO

3 GERARCHIA

Agisce a due livelli:

- 1) identifica la persona a cui rivolgersi nei casi non previsti dalle procedure;
- 2) conferma i comportamenti attesi di ruolo attraverso la gestione dei meccanismi di premio/sanzione.

Strumento piuttosto costoso poichè tende ad autoriprodursi. Ha il vantaggio di essere flessibile, sia nell'uso che nella gestione.

4 RELAZIONI ORIZZONTALI

Creazione o consenso allo stabilimento di relazioni laterali fra unità e/o posizioni di lavoro e nella conseguente formulazione congiunta delle decisioni.

Così si sposta il livello decisionale verso il basso ovvero si decentrano le decisioni senza modificare la struttura gerarchica e senza dover creare gruppi autosufficienti.

In alcuni casi questo ruolo può assumere carattere formale più preciso e la sua funzione diventa quella di rappresentare la direzione superiore nelle decisioni inter-unità per quanto attiene ad una particolare linea di prodotto (es. **product manager**) o progetto (es. **project manager**).

MODALITA' DI COORDINAMENTO

5 RIUNIONI PROGRAMMATE

Il coordinamento avviene con la creazione di appositi comitati e/o la convocazione di apposite riunioni programmate, con vari tipi di obiettivi: scambio di informazioni, presa di decisioni, assunzioni di impegni reciproci fra gli enti, ecc.

6 RIUNIONI NON PROGRAMMATE

- Quando i problemi da analizzare e le decisioni da prendere sono complesse, imprevedibili e non ripetitivi si ricorre a gruppi di lavoro e/o riunioni estemporanee.
- Il gruppo di lavoro o la task-force che ne scaturisce ha una durata definita e agisce in parallelo alla struttura organizzativa di base; quando lo specifico problema per cui il gruppo è stato creato è risolto, il gruppo stesso si scioglie e i componenti rientrano nella loro unità di appartenenza.

COORDINAMENTO DEL LAVORO

Le 5 tipologie di Meccanismi di Coordinamento del lavoro (Minzberg)

1. **Adattamento reciproco**
2. **Supervisione diretta**
3. **Standardizzazione dei processi produttivi**
4. **Standardizzazione degli output**
5. **Standardizzazione delle competenze**

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

1. **ADATTAMENTO RECIPROCO**
2. **SUPERVISIONE DIRETTA**
3. **STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO**
4. **STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT**
5. **STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI LAVORATORI**

1. **ADATTAMENTO RECIPROCO**

- Coordinamento ottenuto con la comunicazione informale; il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono;
- Utilizzato nelle aziende piu semplici;
- Utilizzato anche nelle aziende piu complesse;
- Il successo dipende dall'abilità dei soggetti nell'adattarsi l'uno all'altro

2. **SUPERVISIONE DIRETTA**

- Una persona assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni;
- Coordinamento preventivo attraverso la standardizzazione.

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

3. STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO

Si specificano o si programmano i contenuti del lavoro

I meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione si sostanziano in una **omogeneizzazione dei processi di lavoro**. Vengono definite, da un attore organizzativo con delle specifiche competenze, procedure standard e regole che devono essere seguite nel caso si verificano determinati problemi (che vengono, quindi, codificati).

4. STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT

Vengono specificati i risultati del lavoro ovvero le dimensioni del prodotto o la performance.

Qualora si renda impossibile standardizzare le procedure, si può ricorrere alla **standardizzazione dei risultati** dei processi (**output**), lasciando autonomia agli attori organizzativi sulle regole e le procedure da seguire.

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

5. STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI LAVORATORI

Viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro. Quando non è possibile ricorrere alla standardizzazione degli output, si procede alla **standardizzazione delle competenze e delle conoscenze** attraverso la definizione delle informazioni e conoscenze necessarie per poter realizzare le attività che l'organizzazione richiede (**input o standardizzazione professionale**).

La standardizzazione consiste nell'individuare delle **attività** che permettono agli individui di reagire allo stesso modo in presenza di una specifica gamma di eventi.

La maggior parte delle organizzazioni combina tutti e cinque i meccanismi

LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

LE VARIABILI STRUTTURALI A LIVELLO MACRO

Le componenti base dell'organizzazione sono quattro:

- **la struttura**
- **i meccanismi operativi**
- **i processi**
- **la cultura**

STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Abbiamo visto quali siano i meccanismi di possibile coordinamento del lavoro e quali siano le variabili comprese all'interno dell'organizzazione; ora vediamo come si possano configurare gli organi aziendali, i compiti e le responsabilità.



Le strutture organizzative di base: modalità di **configurazione unitaria e coordinata di organi, responsabilità e compiti**. La struttura organizzativa è fondamentale per capire come suddividere il lavoro in mansioni, posizioni, responsabilità e gerarchie.

Partiamo con l'analisi delle strutture organizzative proposte dall'approccio tradizionale che ne comprende 4:

- **Struttura funzionale**
- **Struttura divisionale**
- **Struttura a matrice**
- **Struttura per progetto**

LA STRUTTURA

Tutte le variabili che per essere modificate hanno bisogno di un atto formale (es. organigrammi, procedure, descrizioni dei compiti, criteri di divisione del lavoro, gruppi di lavoro, ecc.):

- l'intelaiatura formale, la statica dell'azienda.
- l'hardware dell'organizzazione.

Le *strutture organizzative* sono determinate dalle scelte relative a:

- **configurazione**
- **criterio di divisione del lavoro**
- **raggruppamento dei compiti in unità**
- **definizione del numero di livelli gerarchici ed ampiezza del controllo**
- **modalità e criteri di coordinamento gerarchico**
- **definizione di mansioni e ruoli**
- **grado di strutturazione e formalizzazione dei compiti**
- **rapporto autorità/responsabilità/obiettivi.**

STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Le caratteristiche del **modello organizzativo elementare** delle **aziende di piccole dimensioni** sono l'accentramento del potere decisionale nelle mani dell'imprenditore o dei soci, il coordinamento tramite controllo diretto dell'imprenditore e il nucleo operativo non specializzato.

Le caratteristiche del **modello organizzativo funzionale** delle **aziende di media dimensione** sono il raggruppamento delle attività basato sulle funzioni, la linea intermedia accentuata, la specializzazione del nucleo operativo.

GLI ORGANIGRAMMI

Gli organigrammi sono una rappresentazione grafica che evidenzia le articolazioni e le suddivisioni a cui corrispondono diversi organi aziendali.

ORGANIGRAMMI:

- **JOB DESCRIPTION**
- **PROCEDURE**
- **DISPOSIZIONI ORGANIZZATIVE**

MECCANISMI OPERATIVI

I meccanismi operativi sono costituiti dall'insieme degli strumenti gestionali che rendono operativa una struttura (sistema di controllo di gestione, sistema premiante, localizzazione fisica, ecc.).

Le regole di collegamento fra le posizioni definite dalla struttura definiscono come si possono o debbono svolgere le diverse attività.

Il software dell'organizzazione. In particolare si definisce struttura organizzativa il modo in cui in una impresa sono esplicitamente e formalmente assegnate (delegate) le autorità e le responsabilità.

SISTEMI AZIENDALI

Principali meccanismi o SISTEMI AZIENDALI:

- sistema **informativo**
- sistema di **pianificazione**
- sistema di **controllo**
- sistema di **valutazione del personale**
- sistema di **gestione del personale**
- sistema di **qualità**
- sistema di **gestione logistica**

PROCESSI

- **L'insieme delle relazioni socio-psicologiche** fra individui, fra gruppi, fra individui e gruppi (es. atteggiamenti, comportamenti, percezioni di se e degli altri, stile di leadership, motivazione, ecc.).
- **Le persone e il loro comportamento organizzativo.**
- **Le relazioni interpersonali.**

Il “clima”, le condizioni ambientali in cui struttura e meccanismi si realizzano.

PROCESSI

I processi piu importanti che influenzano le prestazioni organizzative:

- **motivazione**
- **leadership (stile di direzione)**
- **comunicazione**
- **decision making**
- **cooperazione/conflitto**
- **gestione del potere**

CULTURA

L'insieme dei valori condivisi dai membri dell'organizzazione

(es. ciò che viene insegnato ai nuovi assunti come il modo più corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a un determinato problema).

- **Chi siamo**
- **Cosa vogliamo**
- **Come reagiamo ai cambiamenti**
- **Come scegliamo**

I DIVERSI TIPI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La Struttura Funzionale

La **Struttura funzionale** utilizza il criterio di specializzazione funzionale.

Tipologia di struttura adottata quando la ricerca dell'efficienza avviene tramite la competenza specialistica rispetto alle risorse da trattare e alle attività specifiche da svolgere

La Struttura Funzionale

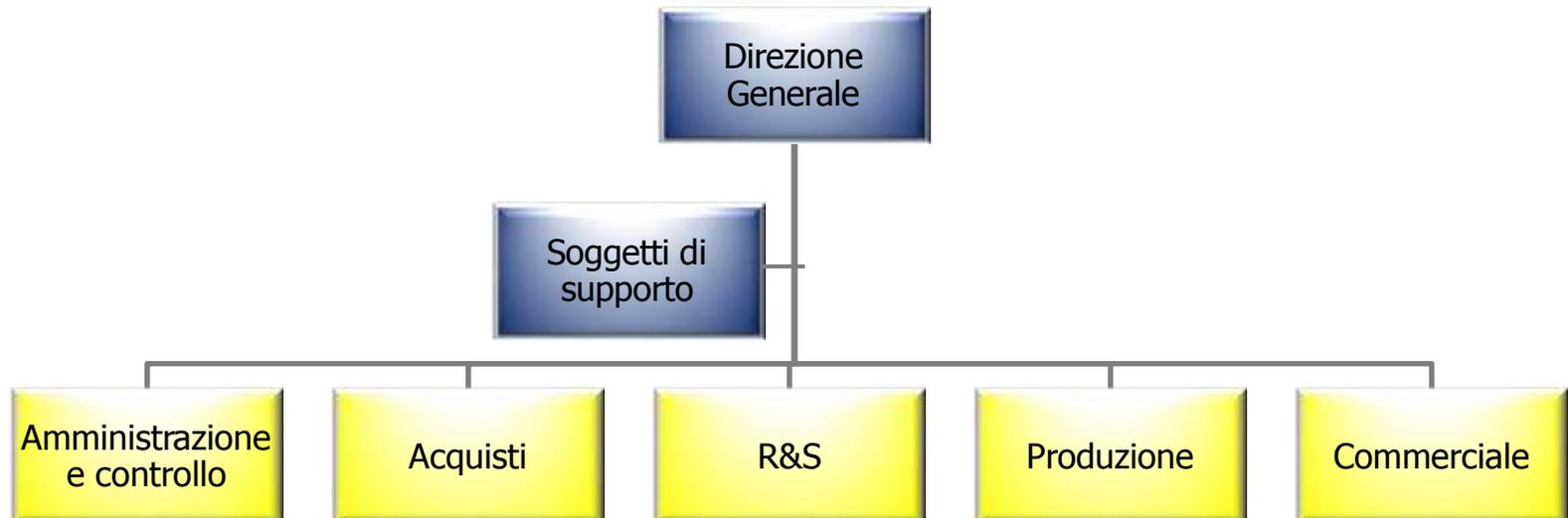
La struttura funzionale

In questa struttura organizzativa l'azienda è **suddivisa in aree omogenee** per ambito di attività (amministrazione, acquisti, produzione, vendite ecc..) e si cerca di raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso una **forte specializzazione dei ruoli e riducendo costi di struttura**. Inoltre vi è **centralità della responsabilità di profitto**.

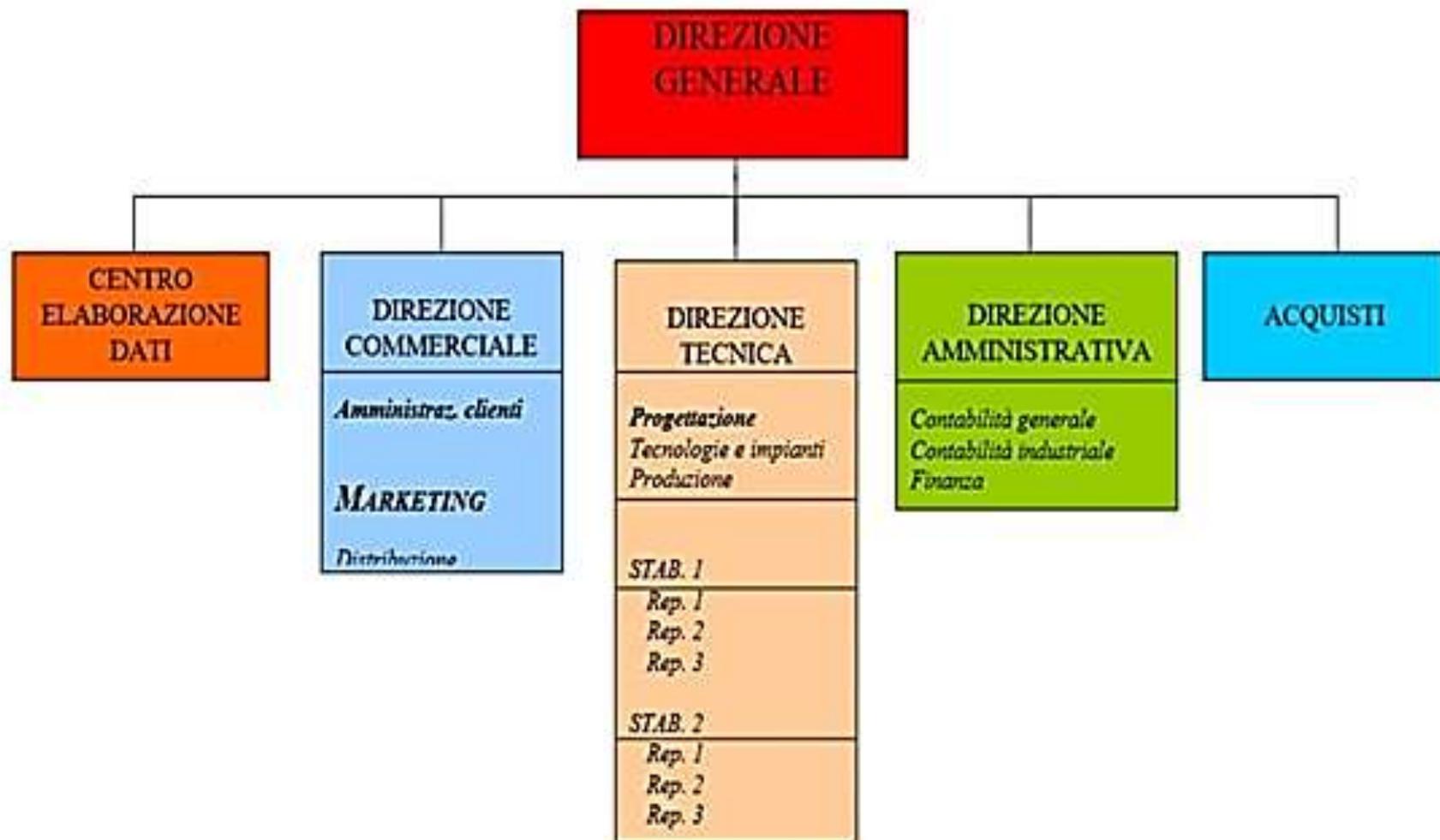
Vantaggi e rischi

Vantaggi: **formazione specializzata dei dipendenti, semplice controllo dei costi** e dei ruoli.

Rischi: operatività a «**comparti stagni**», ogni funzione è una realtà a sé stante. La **condivisione di obiettivi** comuni è **ostacolata** così come l'innovazione e **si perdono le opportunità di integrazione** tra aree aziendali



STRUTTURA FUNZIONALE



Vantaggi e svantaggi

- Privilegia obiettivi di efficienza, riduzione dei costi di struttura, economie di scala. Appesantimento del coordinamento e tendenza alla burocratizzazione.
- Formazione specialistica dei dipendenti. Resistenza alla diversificazione prodotti/mercati; non si favorisce l'innovazione.
- Controllo centralizzato. Non si sviluppano competenze manageriali integrate.
- Accentramento delle responsabilità di profitto.
- Difficoltà gestionali delle variabili ambientali.
- Controllo dei costi delle funzioni.
- Gestione rapida delle eccezioni operative del sistema di comunicazione e decisionale tramite la gerarchia.
- Buona flessibilità operativa.
- Buone possibilità di sviluppo dimensionale.
- Persone/unità orientate in modo diversificato, secondo le caratteristiche specifiche delle diverse funzioni.

La struttura funzionale tende a mantenersi immutata nel tempo; quando si evidenziano gli svantaggi suddetti non si cambia la struttura fondamentale, ma si inseriscono elementi integrativi come comitati, gruppi di lavoro, ecc.

L'azienda di grandi dimensioni è organizzata per **DIVISIONI** e può attuare una **separazione della produzione in diverse unità** in base:

- **al processo produttivo,**
- **alle linee di prodotti,**
- **alle tipologie dei clienti serviti e**
- **alle aree geografiche di vendita.**

La Struttura Divisionale

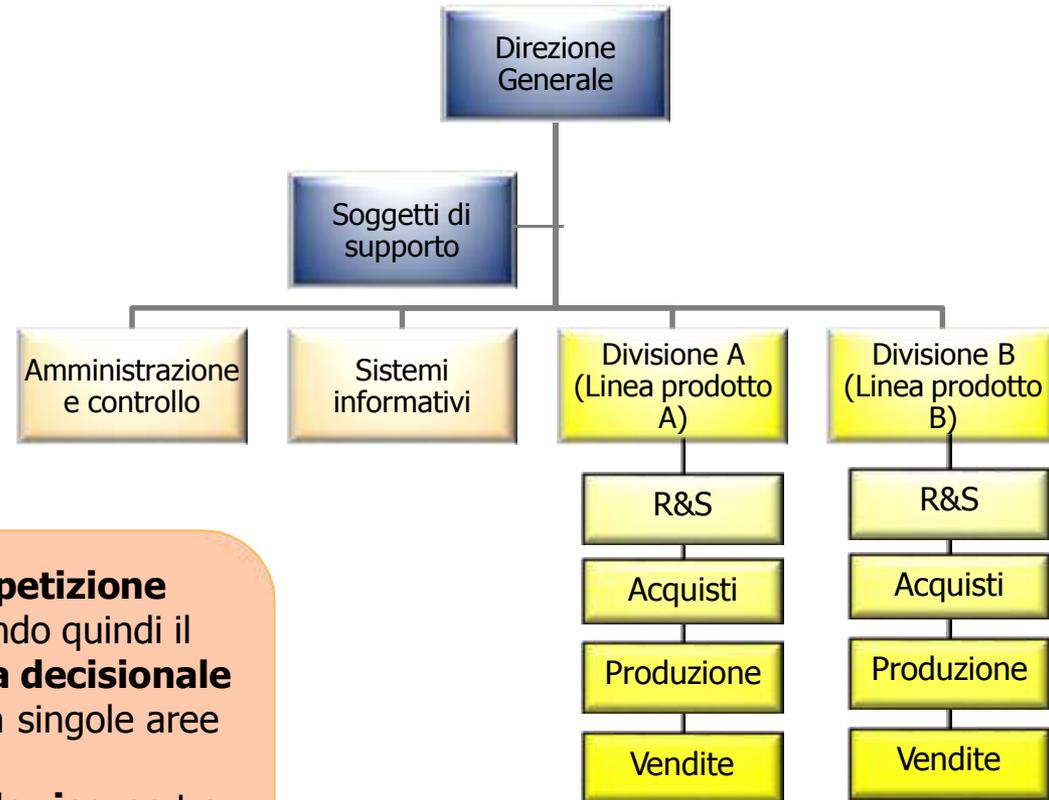
La struttura divisionale

L'azienda viene **segmentata internamente in funzione di una dimensione di business** (linea di prodotto/servizio, area geografica di produzione, mercato); ogni divisione al suo interno solitamente presenta una struttura di tipo funzionale.

Vantaggi e rischi

Vantaggi: è in grado di generare **competizione interna** tra unità equiparabili incrementando quindi il livello di performance. Consente **autonomia decisionale** e garantisce l'attenzione del management a singole aree di business.

Rischi: **conflitti nella distribuzione delle risorse** tra divisioni; al crescere della dimensione presenta gli stessi problemi della str. funzionale



Le caratteristiche del modello organizzativo a matrice:

i progetti e i programmi attraverso le funzioni della **performing organization** (organizzazione dell'esecuzione) formano una matrice che condivide conoscenze e competenze.

Le imprese che puntano a conservare un vantaggio competitivo nell'attuale dinamismo del mercato devono operare in un'ottica di qualità totale

orientando la loro attività alla

completa soddisfazione del clienti (customer satisfaction).

La Struttura a Matrice

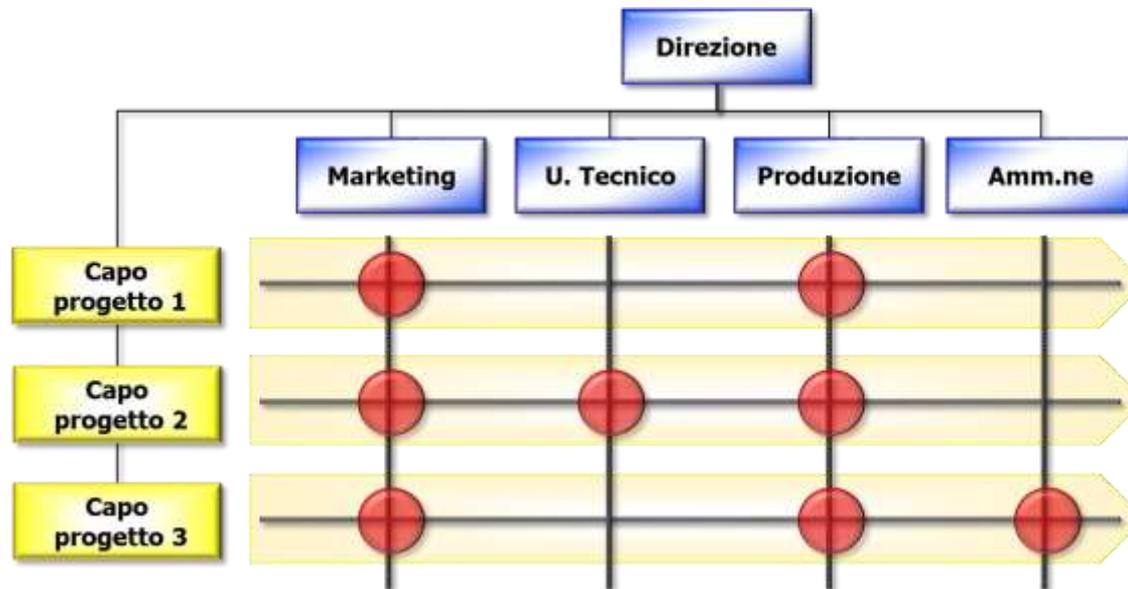
La struttura a Matrice

In questa struttura organizzativa il **Project Manager condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali** che reperiscono e sviluppano le risorse da rendere disponibili al PM. Nasce dall'incrocio progetto/funzione.

Vantaggi e rischi

Vantaggi: Cerca di minimizzare gli svantaggi delle precedenti alternative cercando di **coniugare specializzazione e coordinamento.**

Rischi: per portare i vantaggi attesi deve esserci un forte equilibrio tra gli interessi dei vari attori coinvolti ed una precisa definizione dei criteri con i quali i PM attingono risorse dalle aree funzionali



La Struttura per Progetti

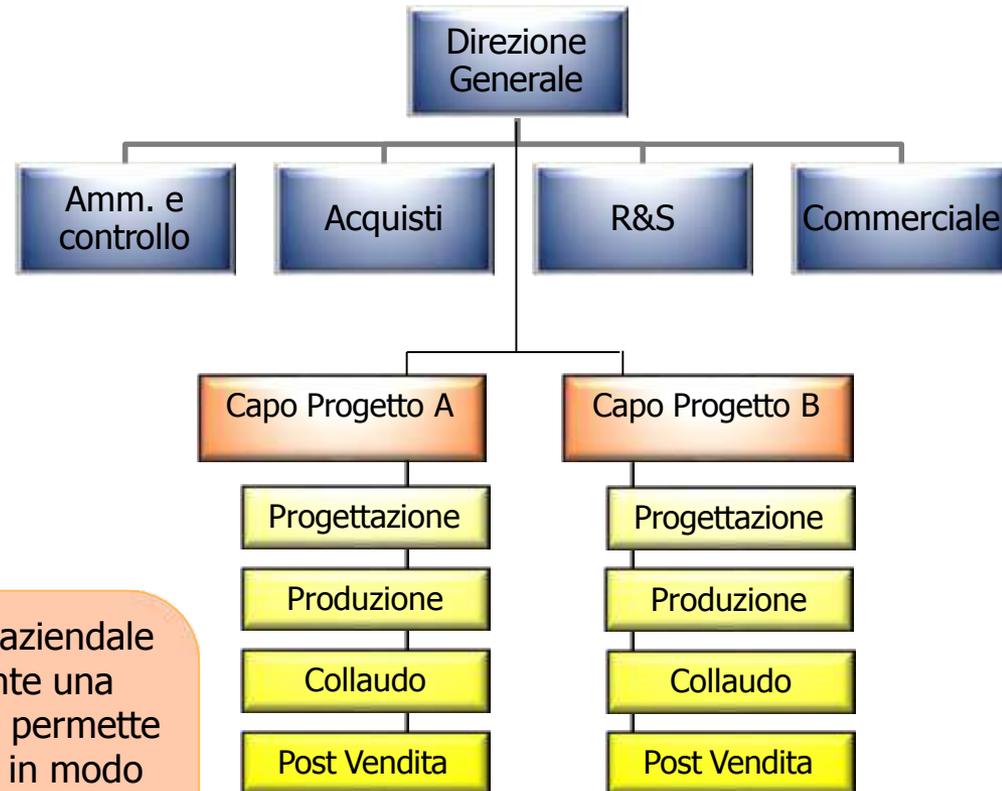
La struttura per progetto

L'azienda viene segmentata in funzione dei progetti posti in essere e svolti da unità preposte (risorse). **Si creano così ruoli di coordinamento dei singoli progetti (Project Manager) che possono avere completa o parziale autorità gerarchica** sulle risorse.

Vantaggi e rischi

Vantaggi: è in grado di improntare l'operatività aziendale sul **raggiungimento degli obiettivi**. Consente una **formazione multidisciplinare delle risorse** e permette di svolgere attività aziendali diversificate tra loro in modo parallelo senza appesantire l'intera struttura aziendale.

Rischi: tale struttura organizzativa è applicabile a organizzazioni mature e molto strutturate e potrebbe risultare controproducente in contesti «acerbi» e non orientati alla gestione per progetti.

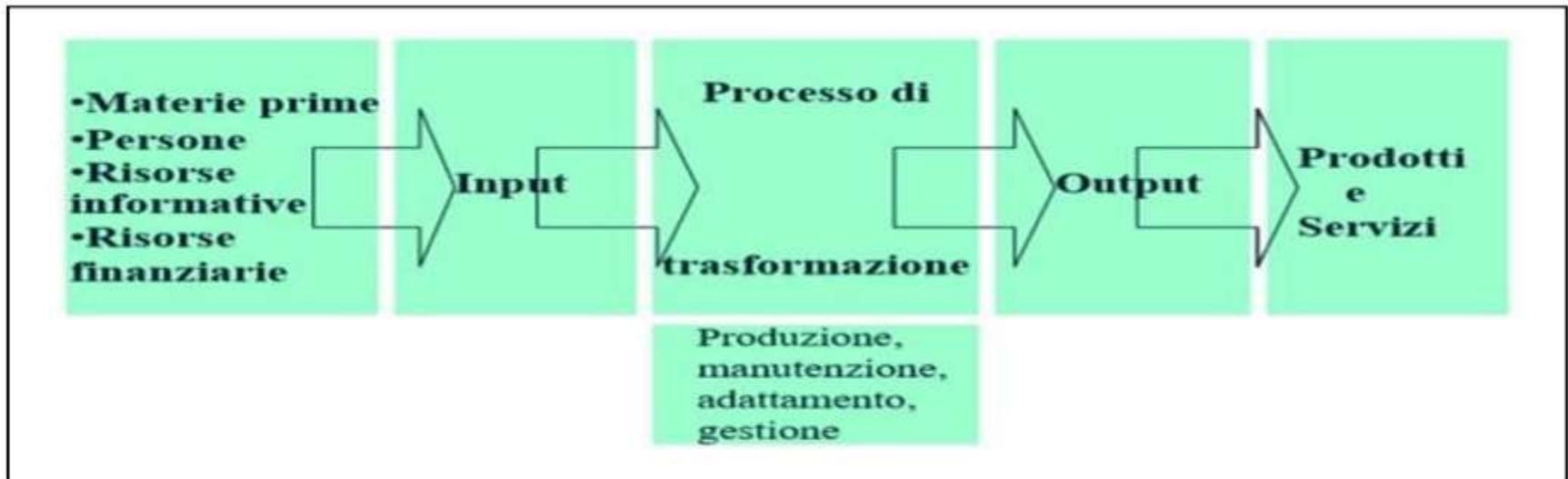


Le nuove esigenze del mercato, sempre più concorrenziale, hanno portato all'adozione di **modelli organizzativi snelli (lean organization)**:

- **riducono i livelli gerarchici;**
- **si stabiliscono rapporti fiduciari;**
- **si responsabilizzano i dipendenti;**
- **si lavora in gruppo;**
- **si ha un flessibilità produttiva.**

Quindi “**fare organizzazione**” significa migliorare

- l'adattamento esterno e
- il funzionamento o grado di integrazione interna nei processi di conversione



Con la tabella seguente si può misurare
 lo **”stato di salute”** dell’organizzazione aziendale.

| | | |
|--------------|---|---|
| EFFICIENZA | $\frac{\text{Valore risorse Prodote}}{\text{Valore risorse consumate}}$ $\frac{\text{Output ottenuti}}{\text{Input utilizzati}}$ | Misura la capacità di utilizzare le risorse. Il “rendimento” dell’organizzazione |
| EFFICACIA | $\frac{\text{Risultati effettivi}}{\text{Risultati attesi}}$ $\frac{\text{Output effettivi}}{\text{Output previsti}}$ | Misura la capacità di realizzare gli obiettivi programmati |
| FLESSIBILITÀ | | Esprime il tempo necessario per passare dall’output attuale a un nuovo output |

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- Lo studio del lavoro (tempi e metodi, tipologie di produzione)
- La scomposizione del lavoro (i movimenti elementari, ergonomia)
- L'analisi dei tempi (efficienza, produttività, forme di retribuzioni)
- Job description (mansioni, posizioni, ruoli)

Si parte nel definire l'organizzazione del lavoro dallo studio del lavoro stesso che a sua volta si divide in:

STUDIO DEI METODI che consiste nella rilevazione sistematica delle modalità con le quali viene compiuto un lavoro al fine di proporre l'introduzione di metodi operativi più semplici e razionali destinati a ridurre i costi di produzione.

STUDIO DEI TEMPI che consiste nell'applicazione di tecniche che tendono a stabilire il tempo occorrente ad un operatore qualificato per sviluppare una attività specifica ad un definito livello di prestazione.

STUDIO DEL LAVORO

- sviluppare metodi più economici per eseguirlo;
- studio dei metodi per semplificare il lavoro e sviluppare metodi più economici per eseguirlo;
- misurazione del lavoro per determinare il tempo necessario per eseguirlo.

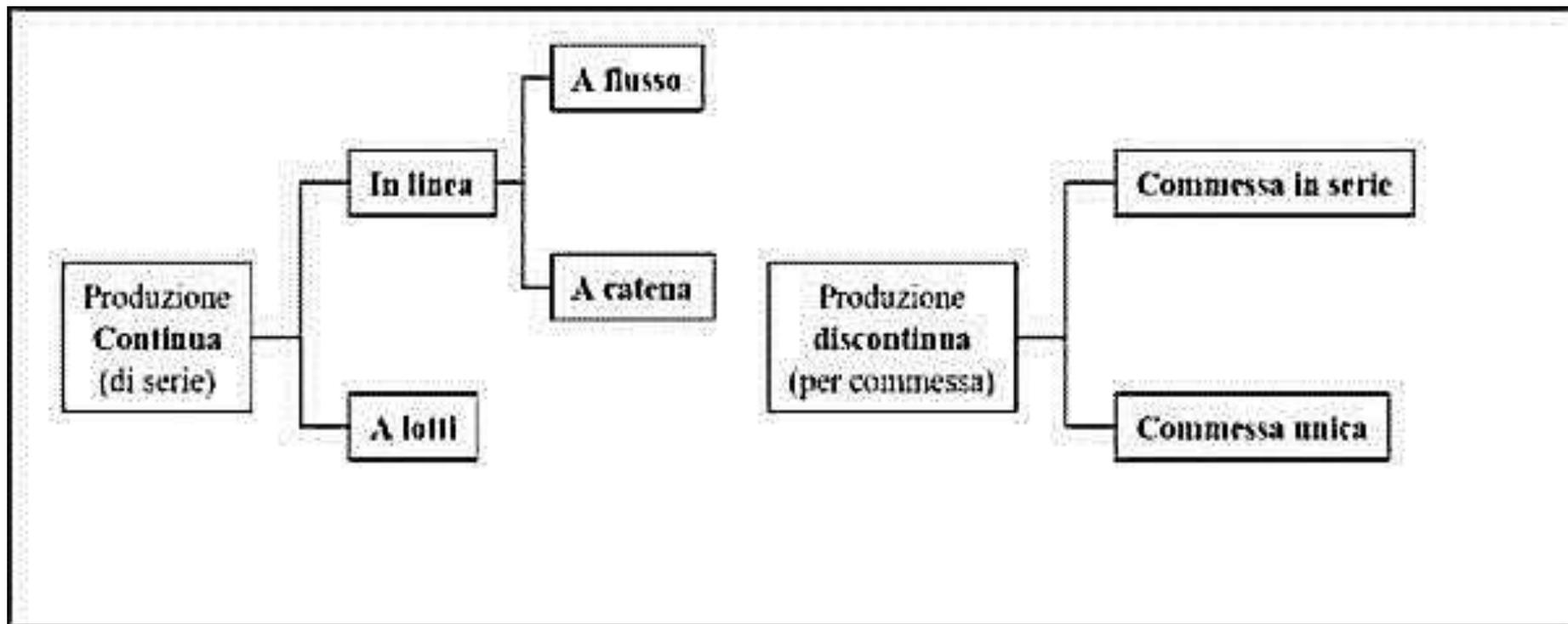
L'**analisi del lavoro** si applica anche ogni qualvolta sia necessario **modificare i prodotti o i processi /lavorazioni**.

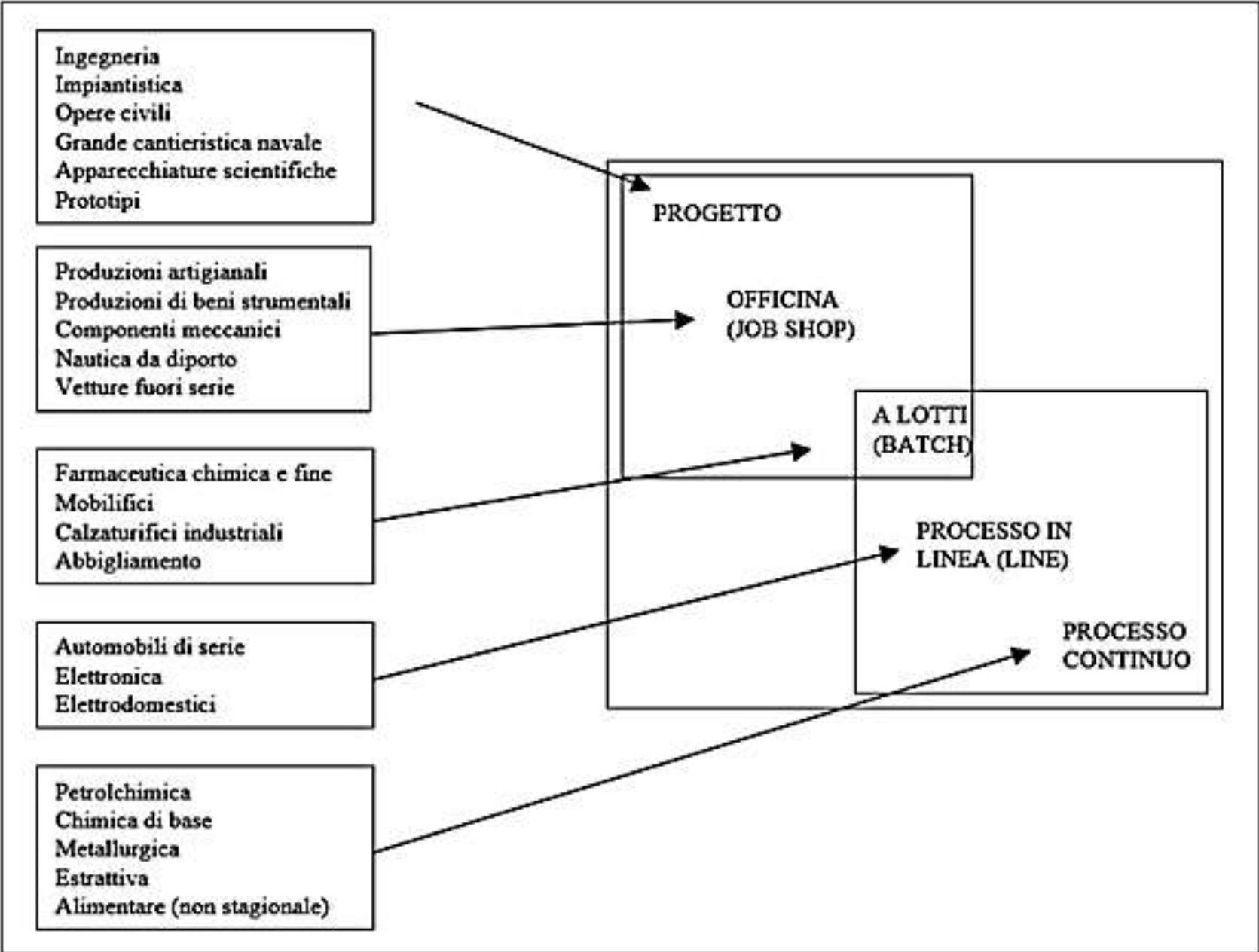
Le **finalità dello studio del lavoro** sono:

- **Utilizzazione razionale** degli impianti, macchine e attrezzature;
- **Miglioramento** dei posti di **lavoro** con l'eliminazione dei movimenti non necessari;
- **Riduzione della fatica** della manodopera;
- Garantire la **sicurezza del lavoro**;
- Determinare degli **standard di produzione**;
- **Aumento della produttività**;
- Determinazione del **costo del prodotto**;
- Consentire una corretta **programmazione della produzione**;
- Definizione di **sistemi di incentivazione**.

LE TIPOLOGIE DI PRODUZIONE

Nello schema sono riportati vari tipi di produzione che hanno una enorme influenza sulla disposizione in pianta del macchinario delle officine chiamato **LAYOUT**.





Nella pratica avviene che, sia si fabbrichino prodotti standardizzati, che prodotti specifici o personalizzati, la **produzione** può avvenire **sempre e solo su ordinazione o su previsione interna**.

Pertanto definiamo alcune delle varie tipologie di produzione:

PRODUZIONE A LOTTI: le **operazioni vengono eseguite l'una dopo l'altra nella sequenza stabilita** dal ciclo produttivo, generalmente dopo aver completato la lavorazione di ogni singola operazione.

PRODUZIONE A FLUSSO: è caratterizzata da linee di produzione distinte per prodotto, costituite da un insieme di posti di lavoro su ciascuno dei quali **si effettua sempre la medesima operazione** tecnologica **secondo una successione prestabilita** in cui la quantità ed il tipo di produzione richiesta sono sempre costanti e non modificabili dall'attività del lavoratore.

Esiste una **variante** della produzione a flusso che prende il nome di **GROUP TECHNOLOGY:** che prevede sempre dei **flussi**, ma **in parallelo** e più brevi, che se da un lato ha il vantaggio di aver una maggiore flessibilità sul mix e sui volumi, dall'altro richiede più macchine e manodopera polivalente.

PRODUZIONE IN LINEA: è caratterizzata da linee di produzione costituite da una successione di posti o **stazioni di lavoro**, su ciascuno dei quali si effettua **sempre la medesima operazione tecnologica**, operando su di una **serie di parti staccate** (stoccate a lato della linea) di un prodotto finale che **si spostano lungo la linea** a mezzo di un sistema meccanico a velocità continua ed uniforme oppure a scatti.

Il tempo massimo a disposizione nella stazione si chiama **tempo di stazione o cadenza**. Il valore totale della produzione (**numero di pezzi**) si ottiene dividendo per la cadenza i minuti disponibili. Ad esempio se una linea ha una cadenza di 3 minuti significa che l'operaio ha tre minuti di tempo per completare nella stazione il suo lavoro, se si lavora su di un turno di 8 ore cioè di 480 minuti la produzione sarà di $480/3 = 160$ pezzi.

PRODUZIONE A PUNTO FISSO O A ISOLA: è caratterizzata da **una posizione prestabilita** presso la quale **far convergere tutti i materiali, le attrezzature, i macchinari interessati al processo**.

Ognuno di tali tipi di produzione presenta vantaggi e svantaggi e qualche volta e addirittura imposto dal tipo di produzione /prodotto.

LA SCOMPOSIZIONE DEL LAVORO

Il lavoro è articolato e complesso e si scompone in:

PROCESSO: insieme programmato di attività che permette di realizzare un prodotto complesso di caratteristiche ben definite. Esso **può essere suddiviso in cicli;**

CICLO DI LAVORO: successione logica di azioni atte a trasformare un materiale indefinito o grezzo in un elemento utilizzabile per ottenere il prodotto finale; esso **può essere suddiviso in operazioni;**

OPERAZIONE: intervento svolto secondo il modo (metodo) migliore, realizza sullo stesso pezzo o in una medesima postazione, una parte definita del ciclo; essa **può essere suddivisa in fasi o operazioni elementari;**

OPERAZIONE ELEMENTARE: parte dell'operazione, costituita da un insieme di movimenti semplici, facilmente individuabili, di facile misurazione e valutazione; essa **può essere suddivisa in micromovimenti;**

MICROMOVIMENTO: è il movimento elementare degli arti, del busto degli occhi, che rappresenta il massimo livello pratico di analisi realizzabile per una qualsiasi attività lavorativa.

LE OPERAZIONI

Le **operazioni** possono essere definite:

OPERAZIONE LIBERA: è una operazione prettamente manuale, la cui durata può oscillare entro ampi spazi o limiti in funzione dei livelli di prestazione volutamente assunti da chi opera (per esempio il confezionamento di una borsa o di cucitura di una tomaia sulla suola).

OPERAZIONE LIMITATA: è una operazione manuale la cui durata è sempre funzione del livello della prestazione dell'addetto, ma resta contenuta entro i limiti massimi e minimi dovuti all'influenza dei vincoli tecnologici o impiantistici (per esempio la foratura con trapano sensitivo o, verniciatura con aerografo).

OPERAZIONE VINCOLATA: è un insieme di operazioni elementari, manuali e tecnologiche, la cui durata è influenzata da vincoli di automazione (per esempio la tornitura del diametro esterno di un ingranaggio oppure tutte le operazioni di montaggio in linea).

OPERAZIONE TECNOLOGICA: è quella operazione dove comanda la macchina automatica e la cui durata dipende soltanto dai parametri tecnici imposti (per esempio la pressofusioni in PVC o in leghe leggere).

ANALISI DEI TEMPI DI LAVORAZIONE

Tale metodologia consente di **scoprire, ridurre o addirittura eliminare il tempo non produttivo**, cioè il tempo nel quale non viene eseguito lavoro utile al processo, che aggiunge valore al pezzo, indipendentemente dalla causa che lo ha generato.

Fra le **tecniche dirette di misura** ricordiamo :

- il cronometraggio globale,
- il cronometraggio analitico o rilievo cronotecnico,
- il metodo delle osservazioni istantanee (work-sampling),
- il rilievo cinematografico,
- la registrazione automatica.

Fra le **tecniche indirette di misura** ricordiamo:

- la stima,
- il confronto,
- la sintesi dei tempi standard,
- i sistemi dei tempi predeterminati nei vari sistemi.

ANALISI DEL LAVORO

Esistono numerosi termini utilizzati nell'analisi del lavoro, ma uno dei più importanti è quello con cui si valuta o corregge il tempo rilevato che va sotto il nome di “**EFFICACIA**”.

Alla fine dell'analisi del lavoro gli indici da tenere sotto controllo sono il **rendimento** e l'**efficienza** perché incidono sui costi e quindi sulla produttività.

RENDIMENTO: si intende **$R = \text{tempo assegnato} / \text{tempo consuntivato al netto delle perdite tecniche}$** come: scarti, montaggi fuori sequenza, operazioni extra ciclo, materiali non a disegno, macchine o attrezzature carenti o diverse dalle previste, ecc., e **delle perdite organizzative** (mancanza materiale / guasto macchina / impianto attrezzatura, mancanza lavoro da monte - impossibilità a scaricare per mancato assorbimento a valle, attesa collaudo, attesa trasporto, mancanza energie, ecc.).

EFFICIENZA: si intende espresso in % il limite di conseguimento degli obiettivi assegnati per un determinato periodo gestionale.

PRODUTTIVITA': si intende l'uso efficiente ed efficace delle risorse impiegate nella produzione di beni e servizi. Esso viene di solito espresso:
 $P = N^{\circ} \text{PRODOTTI} / \text{RISORSE IMPIEGATE}$.

L'ERGONOMIA: si definisce tale scienza come la **progettazione integrata** del **SISTEMA UOMO-MACCHINA-AMBIENTE** avente come obiettivo quello di ribaltare l'approccio Tayloristico **adattando**, quindi, **la macchina all'uomo e non viceversa**.

- Come **sistema uomo-macchina** si prefigge la semplificazione dei dispositivi di funzionamento e di comando delle macchine, nonché lo studio dettagliato del posto di lavoro per migliorare, tra l'altro, anche la postura del lavoratore.
- Come **sistema uomo-ambiente** si prefigge di migliorare principalmente:
 - il microclima
 - l'illuminazione,
 - il livello del rumore,
 - il livello delle vibrazioni,
 - il livello dell'inquinamento,
 - la diminuzione della fatica.

IL MANUALE AZIENDALE DELL' ORGANIZZAZIONE

E' buona norma redigere il **manuale aziendale dell'organizzazione** per poter evitare sovrapposizioni di compiti o addirittura carenza degli stessi. Esso riporterà in dettaglio:

- La **Struttura**, gli **Organigrammi** che sono la rappresentazione grafica di dettaglio della struttura stessa;
- l'indicazione delle persone che svolgono le attività previste con la definizione delle attività stesse ed i legami gerarchici o funzionali che esistono fra le attività e quindi fra le persone.

Riporterà, ancora, gli **Organici** che sono le quantità di persone addette ad una attività specifica, suddivise per inquadramento, cioè: **dirigenti, funzionari, impiegati** ed **operai** a loro volta divisi per livello contrattuale.

Nello stesso documento verranno ancora indicate in dettaglio le descrizioni delle **Funzioni, delle Attività e delle Mansioni**.

In quest'ultimo caso si parlerà di **JOB-DESCRIPTION** (descrizione del lavoro).

SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA'

SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA'

I Sistemi di gestione per la Qualità sono elementi fondamentali a livello contrattuale nel rapporto fra le aziende ed i clienti;

essi sono diventati

un importante strumento di comunicazione nei rapporti fra le imprese e

un parametro di valutazione dell'efficienza delle organizzazioni.

I Sistemi di gestione per la Qualità sono applicati:

- nelle **industrie manifatturiere** di ogni tipo,
- nelle **amministrazioni pubbliche**,
- nelle **scuole**,
- nelle **aziende di progettazione e consulenza.**

La sigla **ISO 9000** identifica una serie di **normative** e **linee guida** sviluppate dalla **ISO (International Standard Organization)** che definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di una **organizzazione di un sistema di gestione della qualità**, al fine di:

- condurre i **processi aziendali**,
- migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del **prodotto** e nell'erogazione del **servizio**,
- ottenere e incrementare la **soddisfazione del cliente (customer satisfaction)**.

La norma, ***non certificabile***, descrive il vocabolario e i principi essenziali dei sistemi di gestione per la qualità e della loro organizzazione

L'edizione corrente è la **UNI EN ISO 9000:2015**.

Il punto di partenza dello studio delle norme ISO è la norma **ISO 9004:2000** (**Sistemi di gestione per la qualità, Linee guida per il miglioramento delle prestazioni**).

In questa norma sono sviluppati, con sistematicità e continuo riferimento alla logica dei sistemi di controllo a retroazione, gli elementi costitutivi del sistema e cioè:

- a) la responsabilità della direzione**, che rappresenta l'elemento di finalizzazione e di guida del sistema;
- b) la gestione delle risorse**, che garantisce al sistema una idoneità strutturale al raggiungimento degli obiettivi programmati e che riguarda **l'ambiente, le infrastrutture, le strutture edilizie e le attrezzature e, soprattutto, risorse di personale adeguate per numero e competenze;**
- c) le attività e procedure operative necessarie alla conduzione e al controllo del processo;**
- d) le misurazioni, ispezioni ed analisi necessarie a verificare la conformità delle condizioni operative e dei risultati conseguiti.**

Nella norma ISO 9001:2000 (Sistemi di gestione. Requisiti) sono elencati e descritti i requisiti formali di un sistema qualità che devono essere rispettati per conseguire la certificazione.

E' opportuno tenere sempre presente la norma ISO 9000:2000 che è la norma sulle nozioni fondamentali e la terminologia. In essa tutto il lessico della qualità è opportunamente precisato e standardizzato.

Le norme della serie ISO 9000 sono il più straordinario esempio di efficacia del sistema internazionale di standardizzazione; esse fanno parte del linguaggio commerciale e gestionale di ogni attività di ogni tipo di organizzazione.

In Italia esse sono distribuite dall'Ente Nazionale di Normazione (UNI), insieme a un'ampia serie di altre norme e linee guida per la più corretta applicazione dei principi e dei metodi della qualità.

La cultura dei Sistemi di gestione per la Qualità è un modo di pensare, un modello per interpretare la realtà. I suoi principi e i suoi slogan, come il **PDCA (Plan-Do-Check-Act) di Deming, aiutano a riorganizzare concettualmente i processi che sono oggetto delle attività aziendale.**

Le fasi di applicazione della norma partono dalla **definizione delle procedure e registrazioni** per ogni singolo processo o macro processo identificato all'interno dell'organizzazione aziendale.

Si passa attraverso tutte le aree dell'organizzazione che comprendono:

- **direzione aziendale**
- **pianificazione**
- **marketing**
- **progettazione e sviluppo del prodotto o servizio**
- **vendita**
- **approvvigionamento**
- **produzione o erogazione**
- **installazione**
- **assistenza (post vendita)**

Nel caso dei fornitori, è molto utile fare riferimento alla **ISO 10005** che individua le linee guida per la definizione del **piano di qualità**, utile strumento che ogni fornitore dovrebbe adottare per dimostrare come intende garantire le **clausole contrattuali** nei confronti del cliente.

Infatti il piano di qualità può essere considerato un sottoinsieme del sistema qualità di un'azienda che, pur non avendo la certificazione ISO 9001, intende esplicitare nei confronti del cliente le regole di comportamento del proprio sistema.

L'unica norma della famiglia ISO 9000 per cui un'azienda può essere certificata è la ISO 9001; le altre sono solo guide utili, ma facoltative, per favorire la corretta applicazione ed interpretazione dei principi del sistema qualità.

Per alcuni settori, **appalti**, **bandi di gara**, ecc., la certificazione ISO 9001 è **obbligatoria**.

Nel settembre 2015 la ISO ha pubblicato una revisione profonda e innovativa della norma con la nuova edizione **ISO 9001:2015**. Immediatamente è stata pubblicata da UNI la versione italiana **EN/ISO 9001:2015**

La UNI EN ISO 9001:2015 adotta lo schema **ISO High Level Structure (HLS)** in 10 capitoli nella seguente suddivisione:

- 1) **Scopo e campo di applicazione**
- 2) **Riferimenti normativi**
- 3) **Termini e definizioni**
- 4) **Contesto dell'organizzazione**
- 5) **Leadership**
- 6) **Pianificazione**
- 7) **Supporto**
- 8) **Attività operative**
- 9) **Valutazione delle prestazioni**
- 10) **Miglioramento**

La norma ISO 9004:2000 invita al coordinamento tra “sistemi di gestione correlati”, che l’ ISO continua a differenziare a seconda che si riferiscano:

- alla **qualità** (ISO 9001) ,
- all'**ambiente** (ISO 14001)
- alla **sicurezza dei lavoratori** (BS 8800)

e così via.

La struttura fondamentale del sistema di gestione

comprende tre parti che corrispondono a **tre circuiti di feedback:**

- la prima parte comprende il **circuito più esterno**, quello che va dalla **definizione degli obiettivi strategici alla verifica della performance del sistema** e da questa circolarmente, di nuovo alla definizione degli obiettivi strategici;
- la seconda parte è quella che comprende il circuito che va **dalla definizione degli obiettivi operativi alla verifica della conformità dei risultati del processo**;
- la terza comprende il **circuito più interno**, quello che va dalla **definizione delle procedure alla verifica della conformità delle condizioni operative**.

Tra queste tre parti ci deve essere **coerenza**, nel senso che

gli obiettivi strategici devono determinare gli obiettivi operativi e questi le procedure operative;

oppure,

le procedure operative devono essere definite in modo da consentire il conseguimento degli obiettivi operativi e questi devono essere scelti in modo da consentire l'inseguimento degli obiettivi strategici.

LA QUALITA' TOTALE

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

La Qualità Totale è un modello organizzativo adottato da tutte le aziende leader mondiali e rappresenta una svolta importante nella gestione della qualità.

Il termine "Qualità Totale" deriva da "Total Quality Management" che deve essere tradotto in "Gestione totale della qualità" (ovvero la qualità va tenuta in considerazione in ognuno dei suoi molteplici aspetti) e non

“Gestione della qualità totale”, che di per sé non ha significato; tuttavia tale espressione è ormai invalsa nell'uso quotidiano.

LA QUALITA' TOTALE

Il Total Quality Management (TQM) è un insieme di prassi, tecniche e metodi orientati al cliente e al mercato per migliorare i prodotti ed i servizi forniti da un'organizzazione.

Il Total Quality Management fissa alcuni **principi di base** comuni a tutte le teorie che ne compongono il suo vasto corpo di conoscenze.

LA QUALITA' TOTALE

I **quattro principi fondamentali** di **TQM** sono i seguenti:

- Focalizzare l'attenzione sulla **prevenzione delle non conformità dei prodotti e servizi forniti rispetto alle specifiche**
- Introdurre metriche per **misurare il livello di qualità** atteso/ percepito dei propri prodotti o servizi
- **Coinvolgere tutto il personale** in azioni volte al miglioramento della qualità
- Coinvolgere anche i clienti nel fornire indicazioni sulla **Customer Satisfaction** attraverso indagini pianificate

Nella norma UNI EN ISO 9004:2000 (9001:2008) sono stati definiti gli otto principi di gestione per la qualità:

- 1) Orientamento al cliente**
- 2) Leadership**
- 3) Coinvolgimento del personale**
- 4) Approccio per processi**
- 5) Approccio sistemico alla gestione**
- 6) Miglioramento continuo** tramite: aggiornamento, rapporto di ascolto con il cliente, ogni piccolo miglioramento là dove sia possibile, controllo dei processi, innovazione.
- 7) Decisioni basate sui dati di fatto:** analisi vendite, statistiche e analisi di marketing, feedback dai clienti, indicatori macro e micro economici.
- 8) Rapporti di reciproco beneficio coi fornitori.**

PRINCIPI DELLA CERTIFICAZIONE

Il sistema di certificazione è un sistema complesso che **opera su tre livelli**:

- Il primo livello è quello delle aziende, in cui *vengono effettuati i controlli sui processi*;
- il secondo è quello della *certificazione*, al quale compete il ruolo di vigilare sui sistemi di controllo aziendali e di garantire che siano accurati ed efficaci;
- il terzo livello è quello dell'*accreditamento* al quale compete il ruolo di vigilare sugli istituti di certificazione, garantendone l'obiettività, la competenza e la trasparenza.

Il sistema si sviluppa su scala sempre più ampia, come lo stesso concetto di controllo:

- l'azienda controlla il processo;
- l'ente di certificazione controlla il sistema di controllo aziendale, dunque effettua il controllo di un controllo,
- l'ente di accreditamento controlla quello di certificazione, dunque effettua il controllo del controllo di un controllo.

Bisogna applicare:

- **il primo principio** su cui si basa un sistema di garanzia:
"i sistemi di controllo devono essere controllabili";

- **il secondo principio**, implicito nel primo: **la "separazione dei ruoli"**:
 - **chi certifica non può coincidere con chi è certificato e**
 - **chi accredita non può coincidere né con chi certifica, né con chi produce;**occorre mantenere fra questi tre ruoli una netta separazione e una sana dialettica;

- **il terzo principio**, essenziale per il corretto funzionamento del sistema:
la standardizzazione dei metodi e delle procedure deve essere un elemento essenziale di comunicazione tra le parti in causa e di tutela dei vari interessi in gioco;

- **il quarto principio** è quello dell'**autocontrollo**:
deve riguardare non solo le aziende, ma anche gli istituti di certificazione e quelli di accreditamento.

Ciascuno degli **attori del sistema** deve essere considerato come **responsabile di un processo che ha come fine l'ottenimento di un prodotto**:

- per le **aziende** si tratta di operare al meglio per produrre beni o servizi;
- per gli **organismi di certificazione** si tratta di operare al meglio per produrre certificati di conformità;
- per gli **organismi di accreditamento** si tratta di operare al meglio per produrre certificati di accreditamento;

per ognuno di questi attori, “vale il principio di operare secondo un sistema di qualità debitamente documentato nel processo” che essi attuano e per il prodotto che ottengono;

Il **quinto** è il **principio di democrazia del sistema**: esso dice che il sistema *non può essere lineare* come una sequenza di responsabilità e di autorità, dalla più alta, quella dell'accreditamento, alla più bassa, quella delle aziende certificate.

Il sistema deve essere circolare e in esso anche l'autorità accreditante deve essere sottoposta a controllo. Per questo è necessario che ci sia una **assise di garanzia** in cui tutte le parti in causa siano rappresentate; in particolare le aziende che sono l'elemento operativo più importante (sono esse che producono) e l'elemento gerarchicamente più debole (sono esse che subiscono i controlli).

In tale modo **coloro che sono oggetto della certificazione hanno la possibilità di vigilare sulla correttezza di chi li certifica.**

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

(Distribuzione delle Funzioni di Qualità)

Il QFD è uno dei più utili e versatili **strumenti della qualità**.

Esso serve a dare **coerenza ai Sistemi Qualità** stabilendo un nesso logico fra le attese del cliente e le attività del processo (ha la funzione di **progettare il prodotto/servizio secondo le funzioni d'uso del cliente**).

Il termine "**Quality Function Deployment**" (sviluppo correlato delle esigenze del cliente), abbreviato con l'acronimo **QFD**, **identifica una tecnica utilizzata per tradurre i requisiti dei clienti in obiettivi dell'organizzazione**.

Si tratta di una metodologia utilizzata per convertire le esigenze del cliente in caratteristiche ed indicatori misurabili dei vari processi, componenti ed attività necessari alla realizzazione del prodotto.

Si utilizza per trasferire le esigenze dei clienti all'interno dei processi aziendali.

I due approcci al QFD sono conosciuti come la "casa della qualità" e la "matrice delle matrici"

LA / IL PRATICANTE INVIERA' LO SVOLGIMENTO DEL SEGUENTE TEMA CON DOCUMENTO WORD O PDF , IN ALLEGATO, AL NUOVO INDIRIZZO e-mail: periti.innovatori@gmail.com entro MERCOLEDI' 5/05/2021.

SIMULAZIONE della prima prova d'esame scritta:

L'organizzazione aziendale è una vera e propria disciplina ricca di teorie, tecniche e metodi applicativi, il successo dell'organizzazione dipende strettamente dalla competenza di chi la struttura.

Il Perito Industriale entro i limiti delle competenze professionali della Sua specializzazione può svolgere le mansioni direttive e organizzative nel funzionamento industriale delle aziende pertinenti al settore specialistico, per il quale sostiene gli esami di Stato per l'abilitazione all'esercizio della professione.

Il Candidato nell'ambito del proprio indirizzo professionale, individui un'azienda di media grandezza e descriva l'organizzazione, anche in riferimento alla sua pianificazione.

In particolare definisca la struttura organizzativa stabilendo:

- tra gli organi (uffici, reparti, laboratori ecc.) la suddivisione del lavoro;
- quali funzioni sono assegnate a tali organi;
- quali relazioni (gerarchiche, funzionali ecc.) esistono tra gli organi che compongono la struttura.

ARRIVEDERCI a GIOVEDI 6 MAGGIO 2021 - ORE 18.00 -

Le slide in pdf della lezione odierna sono disponibili su
DROPBOX

Si entra direttamente da

Accedi

Email: periti.innovatori@gmail.com

Password: pra2021@

Non scaricare l'App - Non registrarsi

OPPURE SUL SITO-WEB:

<http://www.periti-industriali.bari.it/area-riservata-e-learning/>

Login

Nome utente: COGNOME NOME

Password: pra/2021

(al posto dei punti di sospensione il Vs. N° del REGISTRO /PRATICANTI)

FINE