



Organizzazione dei processi produttivi

**Non importa ciò che dirò ma
ciò che rimarrà a Voi**

La produzione

La produzione è la realizzazione dei prodotti, tramite la combinazione dei fattori produttivi. Questa produzione è una attività complessa nella quale convergono più profili di rilievo che riguardano:

- L'aspetto tecnico: tecnica/tecnologia della produzione che trasforma un fattore in un prodotto finito;
- L'aspetto economico: la produzione deve essere «economica», ossia in modo tale che il risultato che si ottiene deve essere superiore ai costi dei fattori produttivi utilizzati;
- L'aspetto organizzativo: la produzione deve avvenire in maniera coordinata;

I PROCESSI DI PRODUZIONE

La produzione può essere caratterizzata da diversi livelli di complessità. Questi possono riguardare:

- L'aumento dimensionale dell'azienda
- Evoluzione dei processi e dei prodotti
- L'integrazione verticale
- La multi-localizzazione geografica

AZIENDE CON PRODOTTI A CATALOGO E SU COMMESSA

		Lanci in produzione	
		Su previsione delle vendite	Su ordine dei clienti
Tipo di prodotto	Standard	1 Aziende con prodotti a catalogo su previsione	2 Aziende con prodotti a catalogo su ordine
	Su specifica del cliente	3	4 Aziende con prodotti su commessa (caratterizzati e differenziati)

AZIENDE CON PRODOTTI SU COMMESSA

		Lanci in produzione su commessa del cliente	
		Singola	Ripetitiva
Prodotti su specifica del cliente	Caratterizzati (customizzati a partire da una base standard)	1 Aziende con prodotti caratterizzati su commessa singola (una tantum)	2 Aziende con prodotti caratterizzati su commessa ripetitiva
	Differenziati (progettati ex novo)	3 Aziende con prodotti differenziati su commessa	4

CLASSIFICAZIONE DELLE MODALITA' DI PRODUZIONE

Classificazione secondo il modo di realizzare il volume di produzione / Classificazione secondo il modo di realizzare il prodotto	PRODUZIONE SINGOLA	PRODUZIONE A LOTTI	PRODUZIONE A FLUSSO
PRODUZIONE PER PARTI (PRODOTTI INTEGRALI)	1 PRODUZIONE SINGOLA	2 PRODUZIONE INTERMITTENTE	3 PRODUZIONE RIPETITIVA
PRODUZIONE PER PROCESSO (PRODOTTI DIMENSIONALI)	PRODUZIONE SINGOLA	4 PRODUZIONE DISCONTINUA	5 PRODUZIONE CONTINUA

CLASSI DI IMPIANTI E SETTORI INDUSTRIALI

<p>Classificazione secondo il modo di realizzare il volume di produzione</p> <p>Classificazione secondo il modo di realizzare il prodotto</p>	<p>PRODUZIONE SINGOLA</p>	<p>PRODUZIONE A LOTTI</p>	<p>PRODUZIONE A FLUSSO</p>
<p>PRODUZIONE PER PARTI</p>	<p>CANTIERI</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Costruzioni civili -- Navi 	<p>JOB SHOP E CELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Macchine utensili 	<p>LINEE DISCRETE</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Automobili
<p>PRODUZIONE PER PROCESSO</p>	<p>LABORATORI</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Prodotti chimici di sintesi 	<p>IMPIANTI BATCH</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Polimeri -- Prodotti petrolchimici 	<p>LINEE DI PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Fertilizzanti -- Trafilati

CONFRONTO TRA PRODUZIONE PER REPARTI E PRODUZIONE IN LINEA

PRODUZIONE PER REPARTI

Punti di forza

1. Investimento ridotto
2. Alta flessibilità
3. Elevata elasticità
4. Scarsa obsolescenza
5. Rapido avvio di nuove produzioni

Punti di debolezza

1. Alti tempi di attraversamento
2. Elevato WIP (work in progress)
3. Scarsa saturazione delle macchine
4. Alti costi della manodopera
5. Qualità non omogenea
6. Scarsa prevedibilità dei tempi di consegna
7. Necessità di manodopera specializzata in mestieri (es. tornitore, intagliatore)

PRODUZIONE IN LINEA

Punti di forza

1. Ridotti tempi di ciclo
2. Ridotto numero di pezzi in lavorazione
3. Elevata saturazione
4. Ridotto fabbisogno di manodopera
5. Qualità uniforme

Punti di debolezza

1. Notevole rigidità
2. Investimenti elevati
3. Rischi di rapida obsolescenza
4. Vulnerabilità ai guasti
5. Elevato tempo di avvio di nuove produzioni

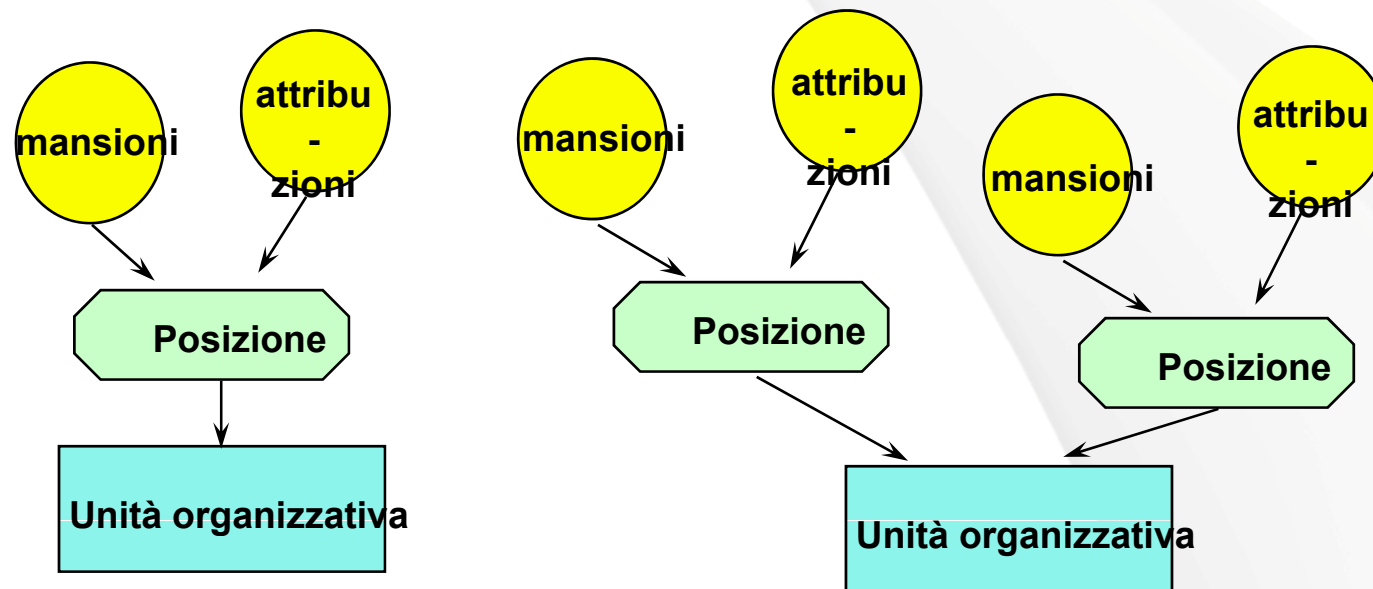
L'organizzazione di un'impresa

Un'organizzazione è uno strumento utilizzato dall'imprenditore per:

- dividere/coordinare il lavoro**
- controllare le attività svolte**
- motivare il personale**
- al fine di raggiungere gli obiettivi dell'impresa**

Definizione di struttura organizzativa

- La struttura organizzativa non è l'organizzazione, non coincide né si identifica con essa. E' soltanto uno strumento attraverso il quale l'organizzazione può realizzare i suoi obiettivi.
- In quanto strumento, la struttura viene creata dalla direzione in base ad un processo di aggregazioni successive:



ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

Processi aziendali:

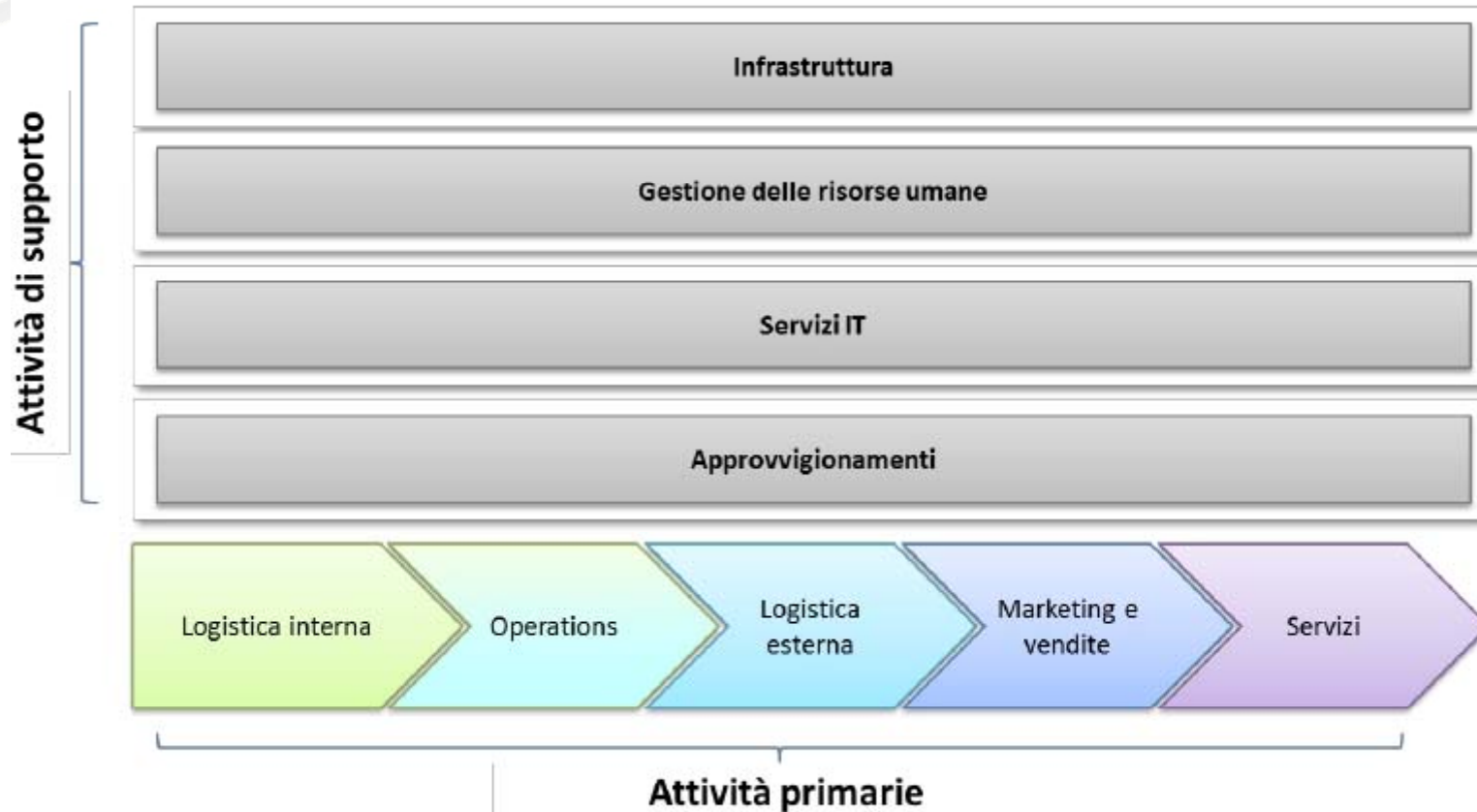
I processi aziendali si differenziano tra processi tipici del settore di interesse aziendale e processi comuni a tutte le aziende (contabilità, amministrazione, gestione del personale, altro).

La catena del valore di Porter :

L'insieme dei principali processi aziendali sono descritti sinteticamente da un modello chiamato “**la catena del valore di Porter**”, teorizzato da Michael Porter nel 1985, che descrive la struttura di una azienda come un insieme limitato di processi.

CATENA DEL VALORE DI PORTER

Il modello di Porter individua **5 processi di tipo primario** e **4 di supporto**:



CATENA DEL VALORE DI PORTER

Le 5 attività primarie descrivono la sequenza di processi che un'azienda deve realizzare per creare il prodotto o il servizio da consegnare al cliente:

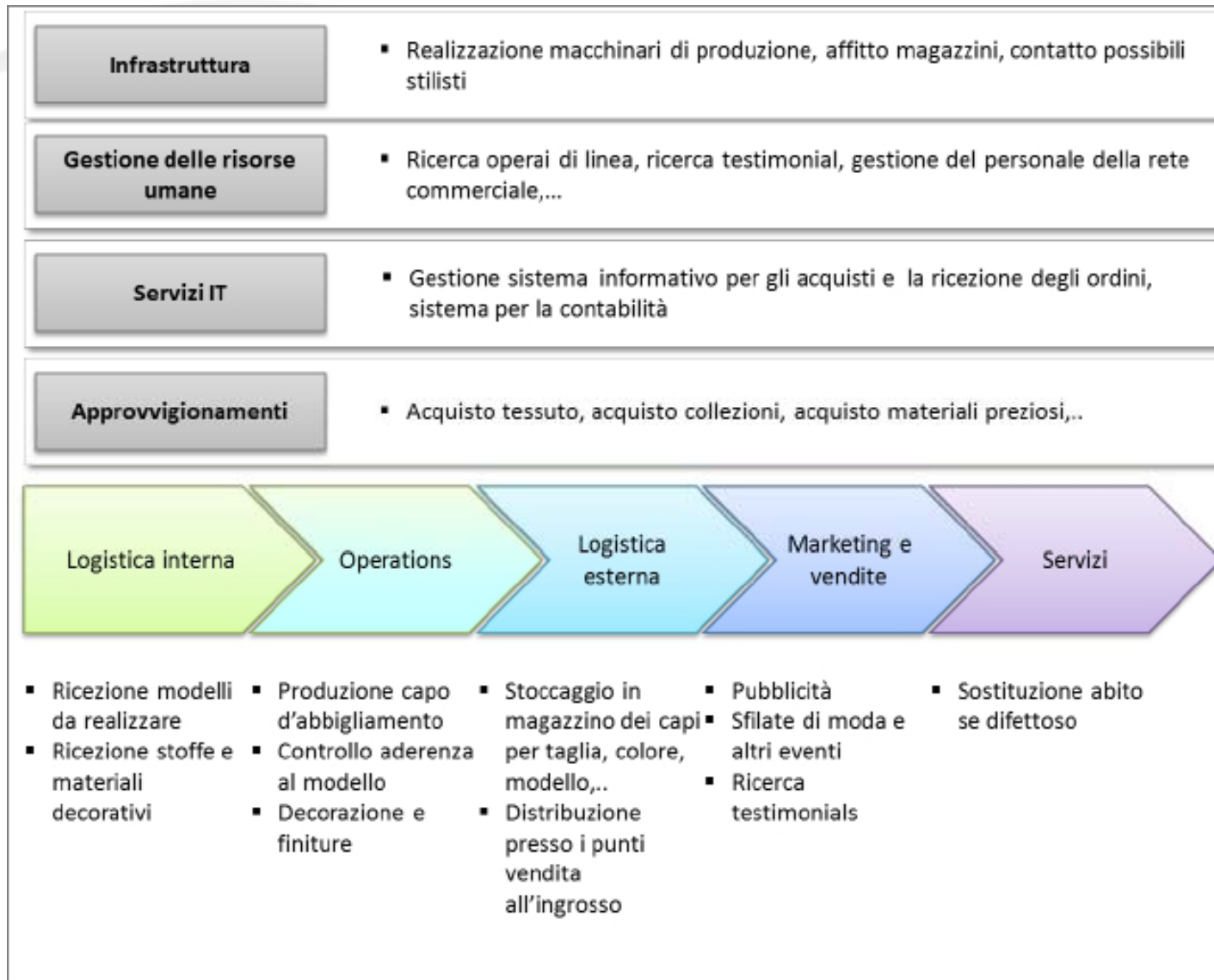
1. logistica interna: gestione delle materie prime o input per il processo;
2. operation: attività di progettazione e lavorazione delle materie prime o di realizzazione del prodotto;
3. logistica esterna: processo di distribuzione o consegna del prodotto presso il cliente;
4. marketing e vendite: gestione delle attività di commercializzazione (pubblicità, allestimento dei punti vendita, definizione campagne di lancio ed eventi commerciali,...);
5. servizi: assistenza, help desk, ...

CATENA DEL VALORE DI PORTER

Le 4 attività di supporto sono attività trasversali al ciclo di vita del prodotto:

- 1) infrastruttura dell'impresa: gestione dei beni dell'impresa necessari allo svolgimento di tutte le attività (costruzione impianti, acquisto macchinari, gestione punti vendita,...);
- 2) risorse umane: attività di gestione del personale attraverso il recruiting, la formazione, la definizione di piani di carriera, ...;
- 3) servizi IT: attività di realizzazione e manutenzione dell'infrastruttura hardware e software necessaria per l'utilizzo degli applicativi aziendali;
- 4) approvvigionamenti: gestione del rifornimento di materie prime, accessorie e delle scorte.

ESEMPIO: CATENA DI PORTER PER IL SETTORE ABBIGLIAMENTO



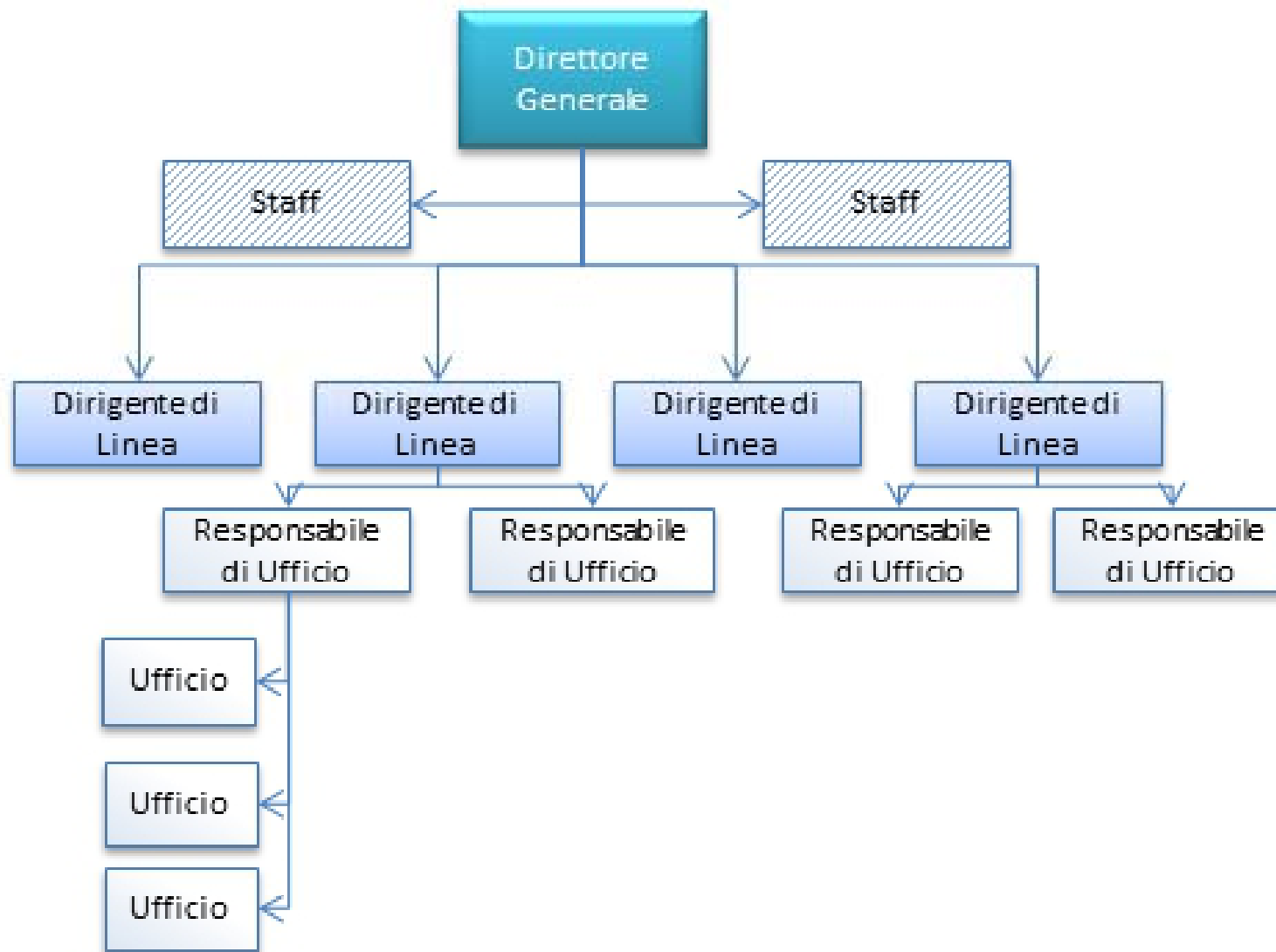
L'ORGANIGRAMMA

Organigramma aziendale: è la rappresentazione gerarchica della struttura organizzativa dell'azienda e descrive la collocazione e i livelli di responsabilità delle risorse all'interno dei processi produttivi.

L'organigramma può essere definito attraverso:

1. grafici che indicano i rapporti di dipendenza formale degli individui (relazioni gerarchiche) e il raggruppamento di individui in unità organizzative;
2. descrizioni che integrano i grafici e definiscono i sistemi di comunicazione, di coordinamento e di integrazione delle componenti.

SCHEMA DI ORGANIGRAMMA AZIENDALE



LE RELAZIONI GERARCHICHE

Le relazioni gerarchiche possono essere di tre tipi:

- orizzontali: uffici di pari responsabilità su ambiti diversi;
- verticali: uffici di responsabilità decrescente nello stesso ambito;
- staff: uffici che non hanno un inquadramento di linea ma sono a diretto riporto delle direzioni; sono gli uffici che svolgono attività trasversali e di supporto come segreteria, contabilità, controllo di qualità etc

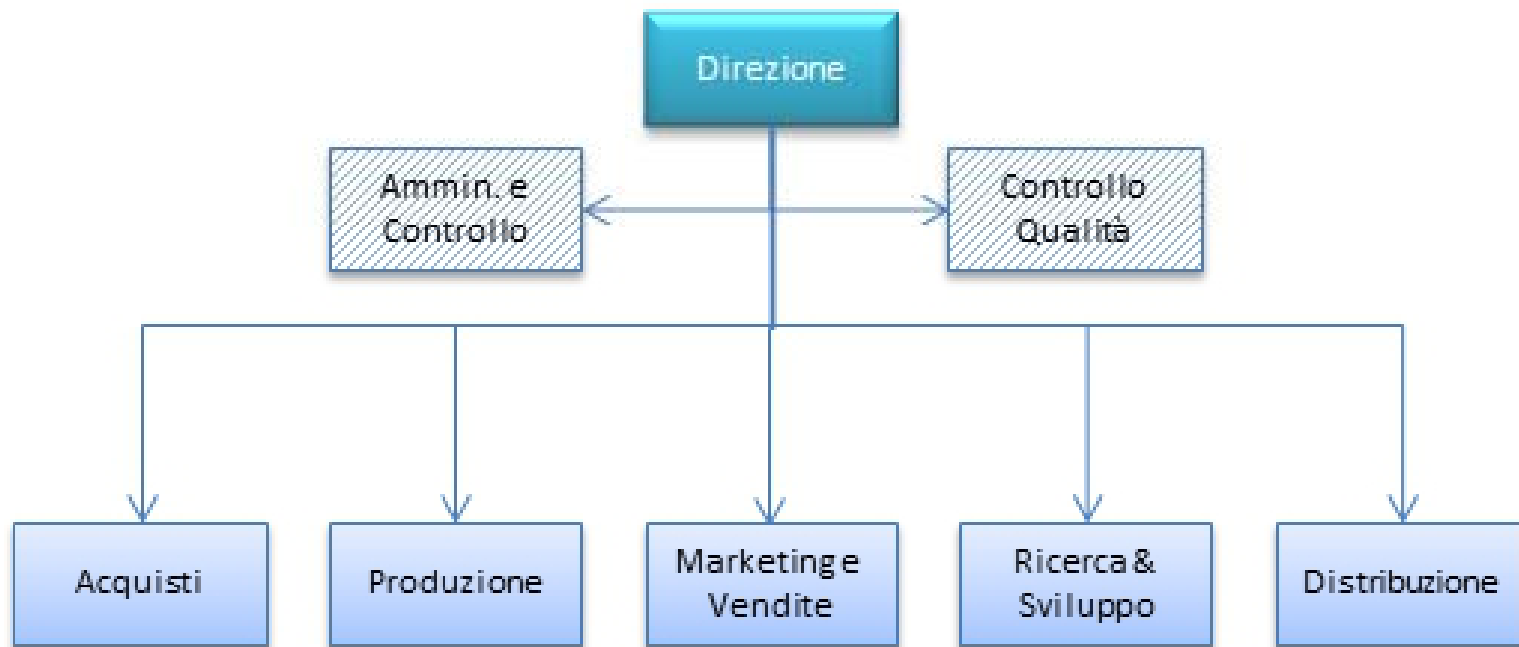
LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA

Le principali forme della struttura organizzativa sono:

1. struttura per funzioni: l'azienda è suddivisa in aree che si caratterizzano per tipologia di attività come: gli acquisti, la produzione, la logistica ecc.;
2. struttura per divisioni: raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione; le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, progetti o programmi principali, business o centri di profitto;
3. struttura a matrice: è un mix delle precedenti perché abbina un controllo verticale (di tutte le aree con le stesse mansioni) e orizzontale, ovvero del processo nel suo complesso.
4. task force: è una struttura creata ad hoc per progetti strategici per il business aziendale, è composta da un team di risorse con competenze diverse provenienti dalle diverse funzioni dell'impresa.

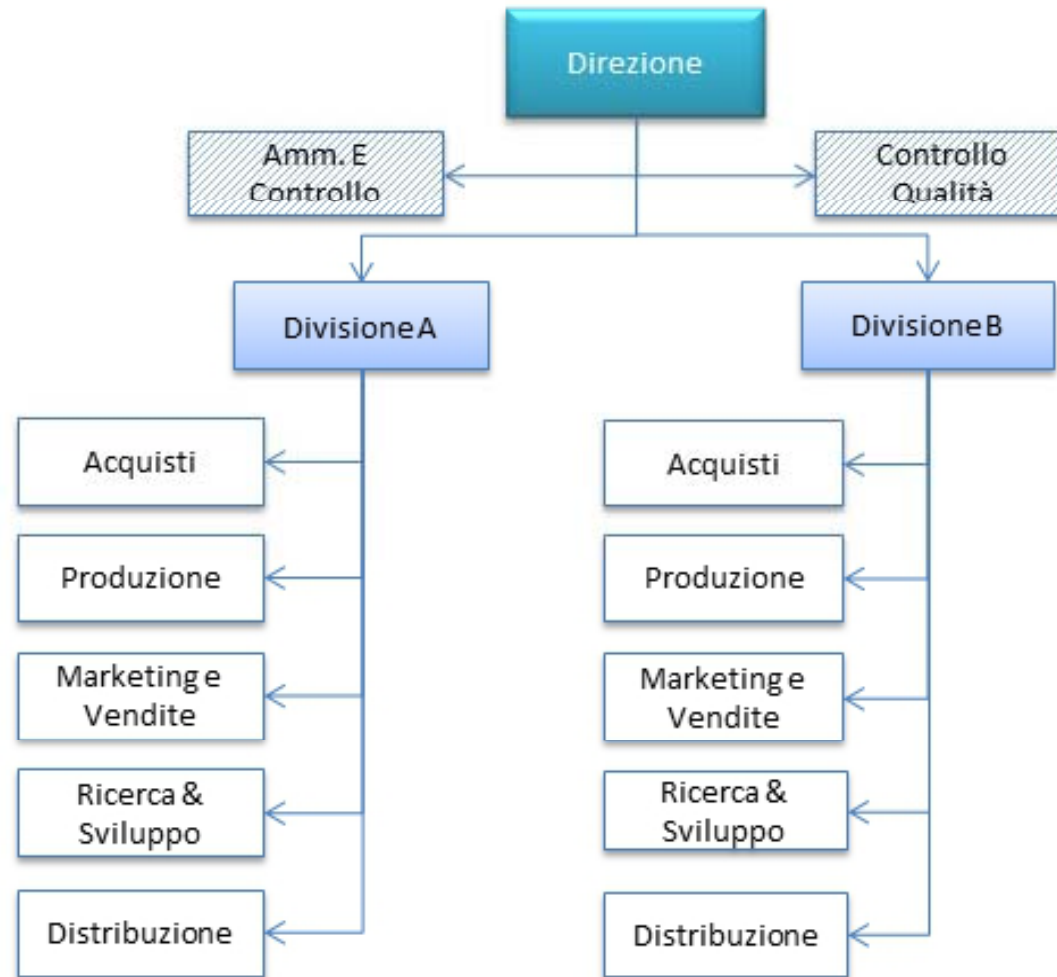
LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA

Struttura per funzioni



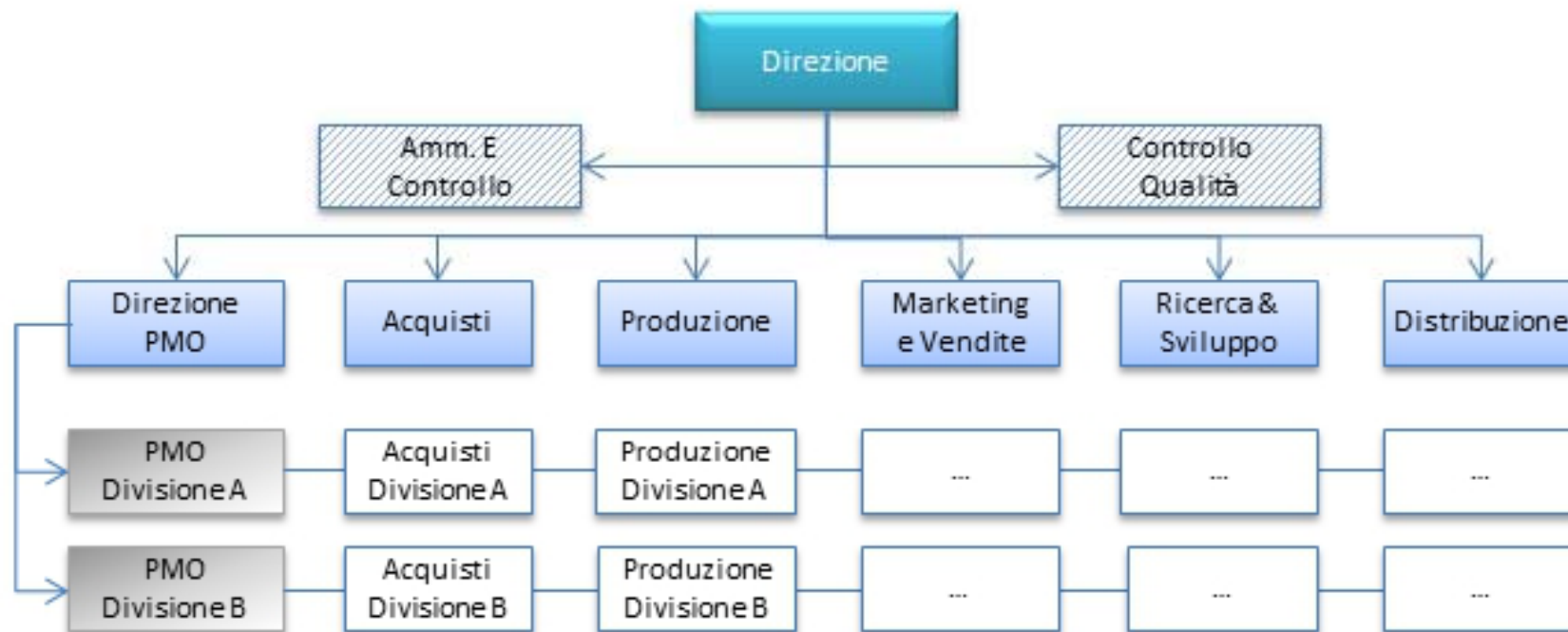
LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA

Struttura per divisioni



LE FORME ORGANIZZATIVE DELL'IMPRESA

Struttura a matrice



Le risorse di un'organizzazione

Le organizzazioni comprendono:

Risorse materiali:

Edifici

Impianti

Risorse umane

Capitale umano (educazione ed esperienze lavorative)

Relazioni: interne ed esterne (capitale sociale)

Chi decide/influenza gli obiettivi di un'organizzazione?

- La proprietà
- I manager
- I lavoratori
- I fornitori
- I clienti
- Le banche
- La comunità

Gli obiettivi del sistema impresa

Gli obiettivi dell'impresa vanno distinti da quelli dei soggetti *interessati*

Stakeholder. Chi sono?

Ciascun individuo o gruppo portatore di interesse e di influenza nell'ambito di un specifica organizzazione

Interni: personale dell'impresa, agenti, concessionari, società controllate o partecipate dall'impresa, reti commerciali

Esterni: azionisti, banche, enti finanziari, analisti e giornalisti finanziari, piccoli risparmiatori, clienti attuali e potenziali clienti, fornitori, sindacati, pubblica amministrazione, associazioni di categoria, associazioni di consumatori

Tipologia di funzioni

Funzioni di supporto

- Facilitano il controllo sull'ambiente esterno
 - ✓ Acquisti, vendite e marketing, public relations e affari legali

Funzioni produttive

- Gestire e incrementare l'efficienza dei processi produttivi
 - ✓ Produzione e quality control

Tipologia di funzioni

Funzioni di mantenimento

- Permettono di mantenere le funzioni in attività
 - ✓ Servizi di pulizia, Risorse umane

Funzioni di adattamento

- Permettono ad un'organizzazione di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno
 - ✓ Ricerca e sviluppo, ricerche di mercato, pianificazione strategica di lungo periodo

La progettazione dei ruoli e delle mansioni

Mansioni: insieme delle attività e dei compiti affidati ad una posizione di lavoro.

La definizione delle mansioni è collegata:

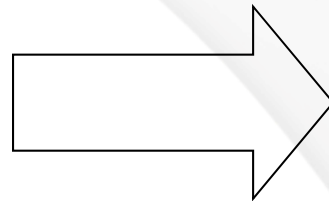
-] alla gestione del personale;**
-] alla motivazione del personale, flessibilità organizzativa e produttività;**
-] all'assetto complessivo, rispetto al quale deve essere coerente**

Dalla mansione al ruolo

Contesto: processi complessi, difficilmente scomponibili e riconducibili a standard, che richiedono autonomia e discrezionalità

dalla
mansione

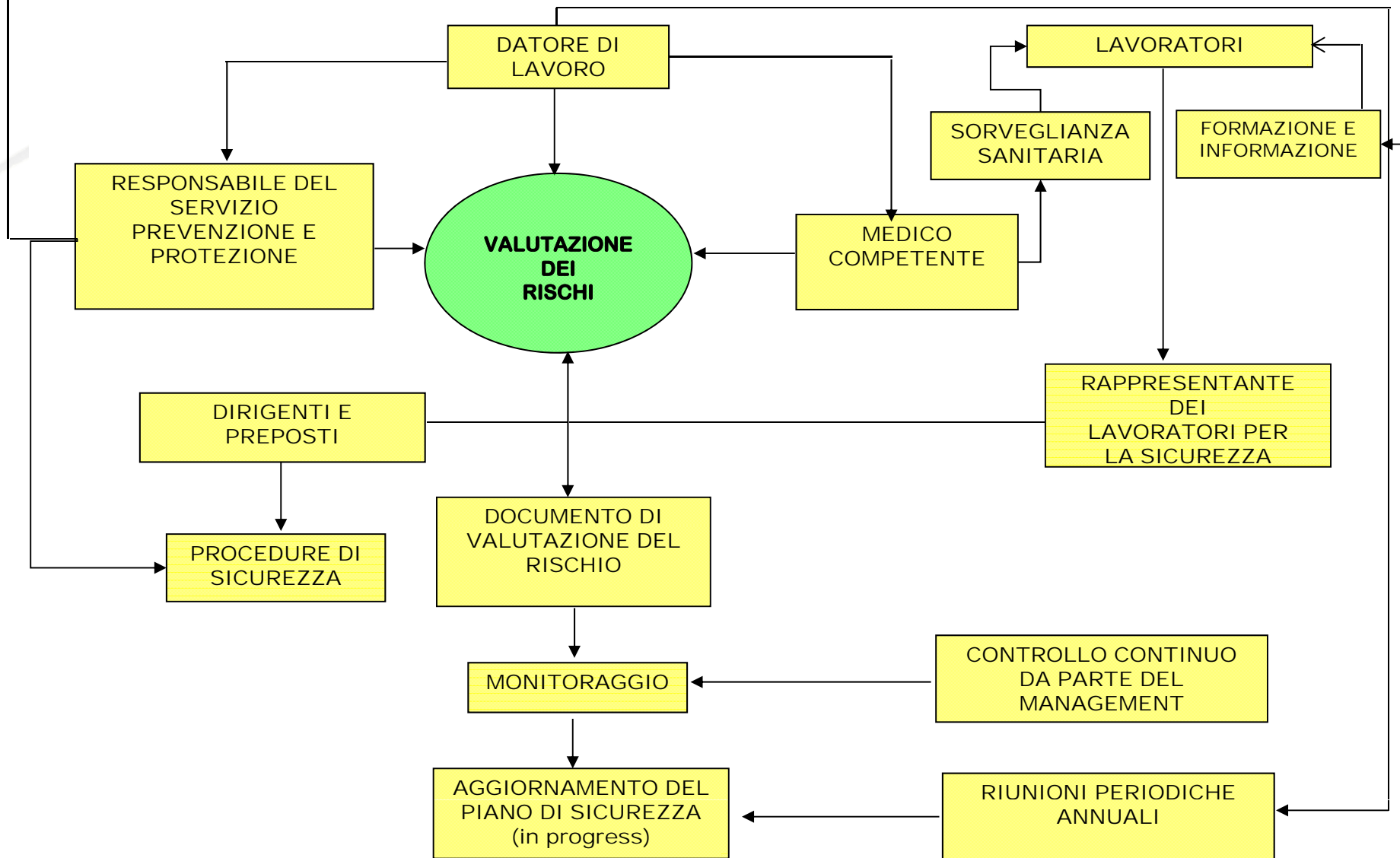
- ✓ singole attività
- ✓ attività esecutive e predefinite



al
ruolo

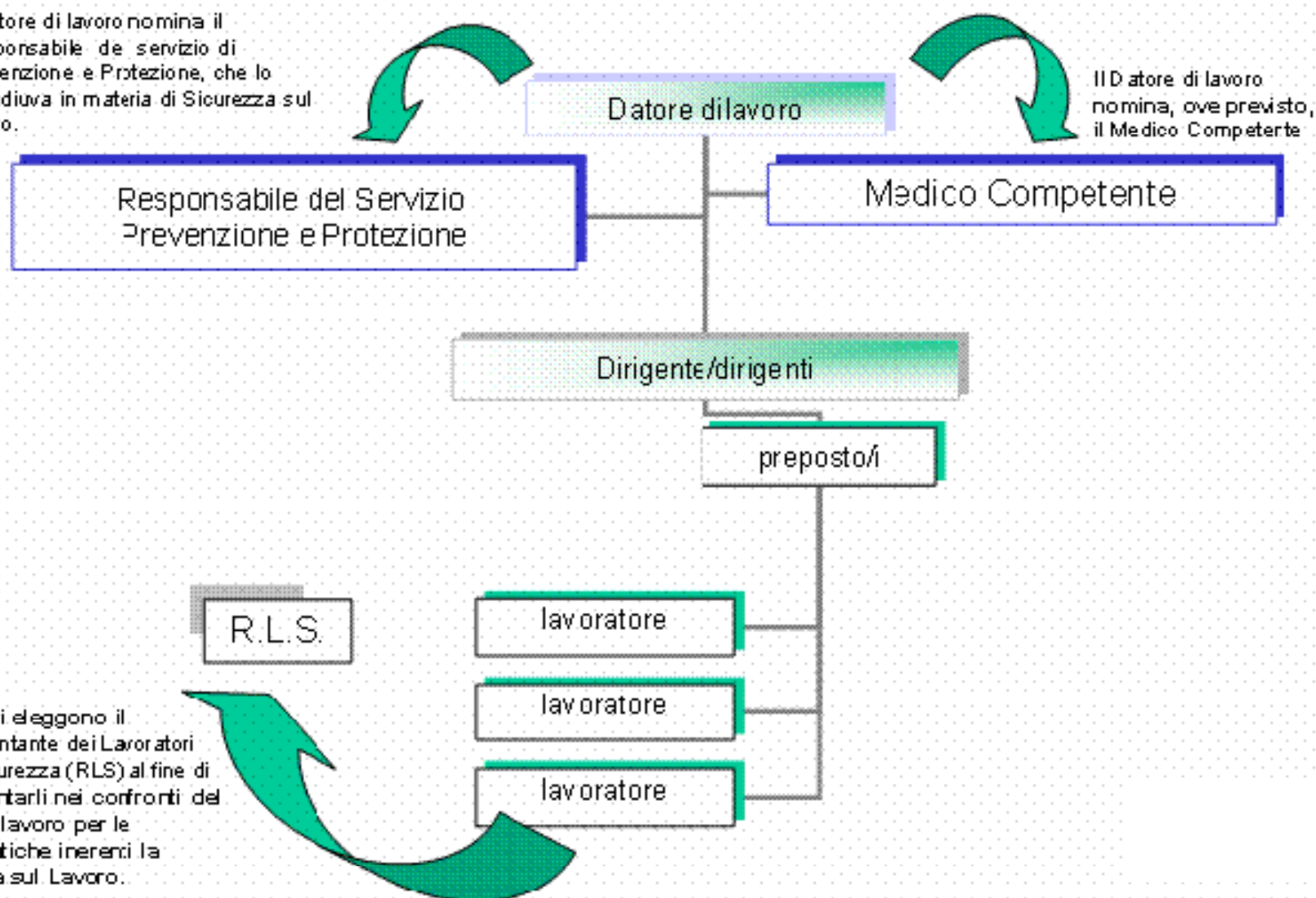
- ✓ insiemi di attività finalizzate ad un risultato
- ✓ attenzione ad un processo, e non ad attività
- ✓ attività di problem solving

IL SISTEMA SICUREZZA AZIENDALE "626"



Organigramma dei soggetti attori della Sicurezza in azienda

Il Datore di lavoro nomina il Responsabile de servizio di Prevenzione e Protezione, che lo coadiuva in materia di Sicurezza sul lavoro.



D.LGS. 81/2008 – TITOLO I ART. 2 (DEFINIZIONI)

dd) «modello di organizzazione e di gestione»: modello organizzativo e gestionale per la definizione e l'attuazione di una politica aziendale per la salute e sicurezza, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, idoneo a prevenire i reati di cui agli articoli 589 e 590, comma 3, del codice penale, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute sul lavoro;

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E DI GESTIONE: SCOPO

Diminuire la probabilità del danno ai lavoratori

Esimere in caso di danno ai lavoratori la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E DI GESTIONE: COME

Assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

- a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
- b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
- e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E DI GESTIONE: LA FORMA

Il modello organizzativo e gestionale deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività espletate.

IL SISTEMA DI GESTIONE NELLA SICUREZZA ANTINCENDIO (SGSA)

IL D.M. 09/05/07 - L'APPROCCIO INGEGNERISTICO ALLA SICUREZZA ANTINCENDIO

Il Ministero dell'Interno riconosce l'applicabilità di **Sistema di Gestione della Sicurezza Antincendio** quando la progettazione non è più basata o non può basarsi sul rispetto di una regola deterministica

Per evitare sia così



Per garantire sia così



IL SGSA DEVE:

- **essere funzionale e coerente all'attività svolta**
In caso contrario diviene un lavoro incomprensibile ed inutile, che come unico risultato reale produce un aggravio di lavoro per gli addetti



- **PRODURRE POCHISSIMA “CARTA” ED EFFETTI RISCONTRABILI**



Il miglior risultato: far rispettare gli obiettivi della sicurezza senza modificare la normale attività lavorativa, richiedendo come unico onere aggiuntivo le indispensabili registrazioni per documentare i percorsi fatti.

“Se continui a fare ciò che hai sempre fatto, continuerai a ottenere sempre lo stesso risultato” [Deming]





THANK YOU
for your attention!



Studio Tecnico Mannelli
OHS Professional