

## ***UNITÀ DIDATTICA 2***

### ***DALLA MISSIONE ALLA POLITICA***

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

#### **DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**

- Le basi della pianificazione
- La pianificazione
- La missione
- La visione
- La Politica
- Gli obiettivi

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

## L'UOMO E L'ORGANIZZAZIONE

- Definizione della **ragion d'essere** d'organizzazione, *in ottica cliente*
- definizione dei **passaggi operativi** della pianificazione
- - trasmissione della **Politica da parte della Direzione** alle persone dell'impresa affinché essa sia compresa e condivisa da tutti

**Obiettivo:** Passare dall'IDEA all'AZIONE attraverso una **PIANIFICAZIONE**



Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

## LE BASI DELLA PIANIFICAZIONE

La **ragion d'essere** di un'impresa deve essere *focalizzata sul cliente*. Infatti il cliente rappresenta l'inizio e la fine di ciò che un'impresa immette sul mercato: il punto di partenza sono i suoi **BISOGNI** che devono essere convertiti in **CARATTERISTICHE** del prodotto / servizio.

È come guardare due facce di una medaglia: ciò che viene prodotto ha due dimensioni, *una all'interno dell'impresa e una esterna, colta dal cliente e ben diversa dalla prima.*

*Esempio: Crema antirughe*  
*Per l'impresa = PRODOTTO TANGIBILE*  
*Per il cliente = SPERANZA, ILLUSIONE*

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

## LE BASI DELLA PIANIFICAZIONE

*In altri termini,*

**L'azienda: VENDE PRODOTTI** - **Il cliente: ACQUISTA**  
**BENEFICI**

### IL CLIENTE:

- Prende parte alla *definizione del prodotto / servizio*
- e alla fine ha il ruolo di **giudice** di quanto ha ricevuto

È importante, quindi, prestare un'adeguata attenzione non solo al cliente diretto, ma **anche ad altri livelli di clienti**.

*Esempio:*

*Nella scuola il cliente finale è il bambino, ma lo sono anche le famiglie.*

*Nella sanità il cliente diretto è il malato, ma lo sono anche i familiari*

## LA PIANIFICAZIONE

Per definire gli **OBIETTIVI DI UN'AZIENDA**, si deve partire da un **LIVELLO MACRO**, ovvero dalle *proiezioni relative al medio-lungo termine*. Occorre essere in grado di rispondere a un primo interrogativo:

***"dove sono adesso?"***

Per poter dare una risposta all'interrogativo successivo

***"dove voglio posizionarmi nel futuro"***

Questa proiezione verso il futuro si articola in una gerarchia di livelli:

- La Missione
- La Visione
- La Politica

**LA PIANIFICAZIONE**

**MISSIONE:** è un documento che esprime *“cosa facciamo e per chi”* di un’azienda. E’ **duratura nel tempo**. Il cambiamento della Missione significherebbe la creazione di una nuova impresa. Il contenuto comprende i valori dell’azienda *“in cosa crediamo”*.

**VISIONE:** *“in quale direzione vogliamo andare”*. La Visione indirizza verso un certo percorso individuato da una **serie di mete da raggiungere**, in un definito **arco di tempo**.

**POLITICA:** esprime gli **obiettivi strategici** rivolte al medio termine e gli **obiettivi operativi**, calibrati per il breve termine.

*Es. riduzione dei reclami del 50%,  
abbassamento dei costi interni di gestione.*

Ultimo riferimento sono gli **INDICATORI DI PERFORMANCE**, cioè le **misure specifiche per dimostrare il conseguimento degli obiettivi**.

Planificazione aziendale

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
 Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
 Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
 Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

**LA MISSIONE**

La Missione deve riuscire ad esprimere **cosa l’Organizzazione fa** e i **bisogni dei clienti**: deve evidenziare, inoltre, **ciò che rende l’azienda diversa dalle altre**, chiarendo **cosa viene offerto dal punto di vista del cliente**.

*Es. Un’impresa che fornisce antifurto, nel definire la sua missione più che l’oggetto tecnico deve mettere in luce i benefici che il cliente può ricevere dall’acquisto.*

La Missione è anche una guida per il personale, soprattutto in quelle realtà in cui questo ultimo ha un certo margine di libertà operativa, **la condivisione della Missione guiderà le decisioni e l’agire**. Sarà una guida al comportamento oltre che un **senso di appartenenza**.

|   |   |
|---|---|
| <b>MISSIONE PER DUE CONCESSIONARI DI AUTOSTRADA</b> |   |
| Costruire strade sicure                             | Favorire lo spostamento veloce e il confort degli automobilisti |
| CONCENTRATA SUGLI ASPETTI TECNICI                   | ATTENZIONE AL FRUITORE DELL’INFRASTRUTTURA                      |

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
 Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
 Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
 Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

## LA MISSIONE

Come **proprie caratteristiche** una Missione deve:

- essere scritta in termini **concreti e operativi**, non in termini nebulosi o velleitari
- riflettere precisamente le attività** che l'organizzazione compie o intende compiere
- definire chiaramente e in modo stimolante i **risultati da perseguire**
- non prendere in considerazione dettagli operativi specifici**
- ispirare i diversi reparti**
- installare nei collaboratori una **motivazione costante** al *miglioramento continuo*

## LA MISSIONE

Per ideare la formula della Missione può essere utile porsi i seguenti **interrogativi**:

- Qual è il tipo di impresa**
- Chi sono i **clienti**
- Quale **valore aggiunto** ricevono
- Qual è il **contributo dell'impresa alla società**
- Qual è il **punto forte del prodotto / servizio**
- Cosa rende il **prodotto / servizio tipico o unico?**

## LA MISSIONE

Nel formulare la Missione occorre **essere brevi, non superare i tre periodi** e revisionare più volte il testo prima di giungere alla versione finale.

*Non confondere la Missione con la Visione*

La **MISSIONE**: descrive il **settore di business** e i **benefici per il destinatario**

La **VISIONE**: indica la **direzione di marcia** e come l'azienda si **vede nel futuro**.

## LA VISIONE

Identifica lo **SCOPO** la **direzione di marcia** dell'Organizzazione.  
È una visualizzazione ideale, **un credo** che si proietta *nel lungo termine*.

*Nasce dalla realtà esistente ma si proietta nel futuro*

Una Visione efficace sarà pertanto:

- **Chiara**
- **realizzabile**
- **adeguata ai valori**
- **Facile da comunicare**
- **Fonte di ispirazione dell'agire**

## LA VISIONE

La formulazione della Visione richiede anche **CREATIVITÀ**, focalizzandosi su "**ciò che si vuole essere**" e non su "*come ciò debba accadere*". Si possono applicare due strumenti:

- **Immaginazioni:** le immagini dovranno essere espressioni libere, che permettono la formulazione di pensieri e di sentimenti, ed esprimono più parole.
- **Simboli:** Sono la rappresentazione delle immagini

## LA VISIONE

Nella formulazione della Visione è importante porsi i seguenti quesiti:

- *se fra sei anni potessimo essere ciò che ci starà a cuore, cosa saremmo?*
- *Cosa ci renderebbe più grandi?*
- *cosa vogliamo fare?*
- *In cosa vogliamo investire energie e risorse?*
- *Cosa ci renderà diversi dalla concorrenza?*

## LA VISIONE

**La Visione deve proiettare verso il futuro.** È un utile esercizio mettere a confronto la situazione attuale con quella desiderata seguendo il seguente schema:

| ELEMENTO            | OGGI | DOMANI |
|---------------------|------|--------|
| Prodotto / Servizio |      |        |
| Mercato             |      |        |
| Clienti             |      |        |
| Organizzazione      |      |        |
| Cultura             |      |        |
| Competenze          |      |        |
| Peculiarità         |      |        |

## LA VISIONE

E' consigliabile usare il **verbo al presente** piuttosto che al futuro, perché avvicina alla meta.

Riassumendo la visione:

- è facile da comprendere
- è **incompleta**, per consentire alle persone di includervi la soggettività
- sollecita l'attenzione
- prefigura uno stato futuro importante
- è **motivante**
- è percepita come **raggiungibile**
- è **coinvolgente**



## LA POLITICA

Rappresenta le **linee guida definite dalla Direzione** per assistere l'Organizzazione a *prendere decisioni*.

Anche qui, *il cliente deve essere sempre presente* e costituire il principale punto di riferimento

Una Politica forte e chiara **incoraggia la delega decisionale**, fornisce le indicazioni per agire secondo una certa linea di condotta.

## LA POLITICA

- prescrive **limiti e misurazioni** per le azioni future
- è espressa per **iscritto** e in termini comprensibili
- è **soggetta a cambiamenti**, ma su una base stabile
- è **ragionevole e perseguibile**
- **concede discrezionalità** a coloro che sono responsabili della sua attuazione

Deve essere **associata agli obiettivi**, essendo questi ultimi legati ad esigenze attuali e future

## GLI OBIETTIVI

Sono **dichiarazioni di mete da conseguire** che attestano il raggiungimento delle intenzioni espresse dalla  
Politica

Gli obiettivi trovano applicazione per:

- stabilire *standard di efficienza ed efficacia*
- valutare le *prestazioni*
- fare un *controllo sulle decisioni*
- *diagnosticare per tempo le carenze*
- *avviare il cambiamento*

## GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi operativi sono legati a diversi aspetti dell'attività aziendali. Pertanto devono essere:

- *specifici*
- *misurabili*
- *raggiungibili*
- *realistici*
- *definiti nel tempo*

## GLI OBIETTIVI

Un'attenta Pianificazione degli obiettivi costituisce un ***punto di forza***. E' opportuno:

- identificare gli **obiettivi misurabili**, il cui conseguimento possa essere dimostrato con chiarezza
- scomporre ogni obiettivo in **sotto-obiettivi** e **compiti**, con ***un'articolazione dei tempi ben definita***
- analizzare i singoli obiettivi, considerando eventuali rischi di insuccesso, di ritardi o di problemi
- prevedere come rimuovere eventuali barriere o problemi
- ***-monitorare i progressi con regolarità***, valutando i singoli successi

## GLI OBIETTIVI

*Alcuni esempi:*

- *Aumentare i profitti*
- *Aumentare la soddisfazione del cliente esterno*
- *Condurre più incontri di formazione*
- *Condurre ricerche di mercato*
- *Condurre valutazioni statistiche*
- *Innovare la componente servizio del prodotto*
- *Investire in nuove tecnologie*
- *Migliorare i rapporti con i fornitori*
- *Introdurre il benchmarking*
- *Migliorare il linguaggio delle comunicazioni*
- *Misurare gli errori*

## GLI OBIETTIVI

*Ancora...:*

- *Potenziare la comunicazione verso il cliente esterno*
- *Potenziare la comunicazione interna*
- *Misurare la soddisfazione del cliente interno*
- *Promuovere il lavoro di gruppo*
- *Ridurre i disservizi*
- *Ridurre i reclami*
- *Ridurre i resi di prodotto*
- *Ridurre le rilavorazioni*
- *Ridurre il turn over del personale*
- *Ridurre l'assentesimo*

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

## GLI OBIETTIVI

Nel definire gli obiettivi occorre anche determinare come **valutare il loro conseguimento**.

*È come quando siamo in viaggio, per sapere se siamo giunti a destinazione, dobbiamo trovare un riscontro che ce ne dia la conferma. Analogamente, nel definire gli obiettivi, dobbiamo decidere quale sarà il segnale che ci dirà se siamo arrivati.*

Ogni obiettivo deve includere la descrizione dei fattori che possono essere misurati, osservati e verificati.

Gli obiettivi possono essere riferiti a diversi criteri:  
*date, tempi, quantità, percentuali, rapporti, risultati di test ecc...*

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali  
Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010  
Docente: Prof. Rutilio Mazza

**UD 02 - DALLA MISSIONE ALLA POLITICA**  
Materiale didattico predisposto da: Prof.ssa Rosamaria De Palo

**DAGLI OBIETTIVI ALL'AZIONE**

Per convertire gli obiettivi in compiti è necessario scomporre l'insieme degli obiettivi in **sotto-obiettivi**, assegnando ad ognuno dei **tempi di conseguimento**.

Occorre considerare quali **attività** devono essere svolte per conseguire ogni sotto-obiettivo. In questa fase bisogna valutare *l'insorgenza di possibili problemi*, in modo da essere preparati.

*Per riprendere l'esempio del viaggio:*

*Il riconoscimento di alcuni segnali rappresenta una conferma della correttezza del proprio procedere.*

**DAGLI OBIETTIVI ALL'AZIONE**

**ESEMPIO**

*Obiettivo: ridurre il numero di reclami di x% entro il 31 dicembre 2009*

| <b>SOTTO-OBIETTIVI</b>                      | <b>AZIONI</b>   | <b>TEMPI</b>        |
|---|---|---------------------|
| Misurare l'attuale livello di soddisfazione | Rivedere i reclami  | Entro il 23 maggio  |
| Identificare le cause                       | Analizzare le tipologie dei reclami                               | Entro il 22 giugno  |
| Analizzare le cause con il personale        | Condurre un brainstorming per risalire alle cause                 | Entro il 30 luglio  |
| Preparare un Piano                          | Definire le azioni con il personale                               | Entro l'1 settembre |
| Valutare l'esito                            | Redigere un rapporto mensile sul numero e sulle cause dei reclami | mensile             |

## DALLA MISSIONE ALLA POLITICA - riassumendo

### *Valori, Cultura, Visione*

La MISSIONE esprime unicità dell'azienda, ne comprende i valori, definisce il settore di business e i benefici del destinatario.

La MISSIONE deve essere chiara, incisiva, facilmente comprensibile

La VISIONE è la percezione che l'azienda ha della propria proiezione nel futuro. Per esprimere la visione è utile ricorrere alla creatività.

La misurazione è alla base della gestione: Politica e Obiettivi.

## DALLA MISSIONE ALLA POLITICA

### ESERCITAZIONE

#### Suddivisione in gruppi di lavoro

Ogni gruppo deve identificarsi in un'organizzazione:

- Definire la tipologia di prodotti/servizi erogati
- Nome azienda
- Definire Missione, Visione, Politica e predisporre un piano degli obiettivi