

Allegato D

Progettazione esemplificativa di macroaree formative.....	38
Intervento formativo area	
“marketing, vendita, comunicazione, immagine”	41
Guida alla lettura degli interventi formativi-base.....	42
La motivazione dell'intervento.....	42
Il processo aziendale di riferimento.....	42
Input	43
Contenuti del compito.....	44
Output.....	44
Analisi delle variabili dei compiti.....	44
Competenze necessarie per l'espletamento del compito.....	45
Il percorso formativo.....	46
1. Motivazioni dell'intervento.....	47
2. Processo aziendale di riferimento.....	48
2.1. Individuazione delle fasi tipiche.....	48
2.2. Analisi dei compiti principali	49
Elaborazione delle politiche di marketing in relazione alle strategie d'azienda.....	49
Analisi delle variabili dei compiti:.....	50
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	50
Studio ed implementazione del piano di marketing.....	51
Analisi delle variabili dei compiti:.....	52
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	52
Studio del marketing mix in relazione alle varie fasi del ciclo di vita dei prodotti.....	53
Analisi delle variabili dei compiti:.....	54
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	54

Elaborazione di studi di settore in relazione ai target di consumatori.....	55
Analisi delle variabili dei compiti:.....	56
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	56
Monitoraggio delle condizioni competitive e della concorrenza nel mercato di riferimento.....	57
Analisi delle variabili dei compiti:.....	57
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	57
Studio e gestione dell'immagine aziendale.....	59
Analisi delle variabili dei compiti:.....	60
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	60
Analisi valutativa del piano annuale di marketing.	61
Analisi delle variabili dei compiti:.....	62
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	62
3. Percorso formativo.....	63
3.1. Struttura dell'intervento formativo.....	63
Il project work.....	64
3.2. Articolazione dell'intervento in moduli ed unita' didattiche.....	67
MODULO 1	
Elementi base del Marketing.....	68
Unità didattica 1.1 Bisogni e domanda di prodotti.	68
Unità didattica 1.2 Impresa, mercato e marketing management.....	69
Unità didattica 1.3: Comportamento del consumatore.....	70
Unità didattica 1.4: Il processo di acquisto.....	71
Unità didattica 1.5: Strategie di marketing e PMI..	72
MODULO 2:	
Ricerca e selezione delle opportunità di marketing.....	73
Unità didattica 2.1: Le ricerche	73

Unità didattica 2.2: Misurazione e previsione della domanda di beni/servizi.....	74
Unità didattica 2.3: Segmentazione di mercato..	75
Unità didattica 2.4: Mercati obiettivo e posizionamento.....	76
Unità didattica 2.5: Analisi della concorrenza...	77
MODULO 3:	
Strategie di marketing.....	79
Unità didattica 3.1: Pianificazione e piano di marketing.....	79
Unità didattica 3.2: Il marketing di nuovi prodotti.	80
Unità didattica 3.3: il marketing e le fasi di vita del prodotto	81
Unità didattica 3.4: Strategie di mercato nelle diverse situazioni competitive.....	82
MODULO 4:	
Tattiche di marketing e scelte di marketing mix.....	84
Unità didattica 4.1: Scelte riferite al prodotto e alla sua presentazione.....	84
Unità didattica 4.2: Scelte riferite al prezzo del prodotto.....	85
Unità didattica 4.3: Scelte relative ai canali	86
Unità didattica 4.4: Scelte relative alla distribuzione fisica e commerciale.....	87
Unità didattica 4.5: Scelte relative alla comunicazione e all'immagine aziendale.	88
MODULO 5:	
Controllo dell'attività di marketing.....	90
Unità didattica 5.1 La funzione marketing.....	90
Unità didattica 5.2: Controllo del piano annuale....	91
Unità didattica 5.3: Controllo di profittabilità....	92
Unità didattica 5.4: Controllo strategico.....	92
Il project work finale.....	94
Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work.....	94
Fase B) Realizzazione del project work in azienda	94

Intervento formativo area

“Qualità”	96
Guida alla lettura degli interventi formativi-base.....	97
La motivazione dell’intervento.....	97
Il processo aziendale di riferimento.....	97
Individuazione delle fasi tipiche.....	97
Analisi dei compiti principali.....	98
Input 98	
Contenuti del compito.....	99
Output.....	99
Analisi delle variabili dei compiti.....	99
Competenze necessarie per l’espletamento del compito.....	100
Il percorso formativo.....	100
1. Motivazioni dell’intervento.....	101
2. Processo aziendale di riferimento.....	102
2.1. Individuazione delle fasi tipiche	102
2.2. Analisi dei compiti principali	103
Analisi della struttura organizzativa.....	103
Analisi delle variabili dei compiti:.....	104
Competenze necessarie per l’espletamento del compito:.....	104
Valorizzazione dei vantaggi derivanti dall’adozione del Sistema Qualità.....	104
Analisi delle variabili dei compiti:.....	105
Competenze necessarie per l’espletamento del compito:.....	105
Scomposizione del processo in fasi e individuazione delle aree critiche.....	107
Analisi delle variabili dei compiti:.....	108
Competenze necessarie per l’espletamento del compito:.....	108
Valutazione e adozione delle metodologie di controllo di dei processi.....	109
Analisi delle variabili dei compiti:.....	109
Competenze necessarie per l’espletamento del compito:.....	109
Elaborazione della documentazione descrittiva delle attività d’impresa.....	111

Analisi delle variabili dei compiti:.....	112
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	112
Raccolta della documentazione aziendale ed emissione del Manuale.....	113
Analisi delle variabili dei compiti:.....	114
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	114
Tenuta della documentazione e individuazione del sistema di revisione nel tempo.....	115
Analisi delle variabili dei compiti:.....	116
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	116
Valutazione dei costi/benefici attribuibili al processo di certificazione.....	117
Analisi delle variabili dei compiti:.....	118
Competenze necessarie per l'espletamento del compito:.....	118
3. Il percorso formativo.....	119
3.1. Struttura dell'intervento.....	119
Il work project.....	121
3.2. Articolazione dell'intervento in moduli ed unità didattiche.....	122
MODULO 1:	
Concetti e metodologie della Qualità.....	123
Unità didattica 1.1: La centralità del coinvolgimento globale	123
Unità didattica 1.2: I costi della non Qualità....	124
Unità didattica 1.3: Strumenti di controllo della Qualità.....	125
Unità didattica 1.4: Norme UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI (cenni e rinvio).....	126
MODULO 2:	
Qualità e processi aziendali.....	128
Unità didattica 2.1: La catena di attività dell'azienda.....	128
Unità didattica 2.2: Componenti del processo.	129
Unità didattica 2.3: Il controllo del processo produttivo	131

Unità didattica 2.4: Input ed output delle singole fasi: l'ottica cliente/fornitore	132
MODULO 3:	
La documentazione del Sistema Qualità.....	134
Unità didattica 3.1: Documentazione come riferimento attivo per l'impresa.....	134
Unità didattica 3.2: Requisiti della documentazione	135
Unità didattica 3.3: Il sistema di gestione della documentazione aziendale.....	136
MODULO 4:	
Il manuale della Qualità e le procedure..	138
Unità didattica 4.1: Metodologia operativa.....	138
Unità didattica 4.2: Struttura e contenuti.....	139
Unità didattica 4.3: Le procedure	140
Unità didattica 4.4: Creazione e gestione del Manuale nel tempo.....	141
MODULO 5:	
La normativa e la certificazione.....	143
Unità didattica 5.1: Le norme della famiglia UNI EN ISO.....	143
Unità didattica 5.2: La famiglia UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI.....	145
Unità didattica 5.3: La certificazione del Sistema Qualità.....	146
Il project work	147
Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work.....	147
Fase B) Realizzazione del project work in azienda	148
Intervento formativo area	
“Lingua Inglese”	150
Guida alla lettura dell'intervento formativo di lingua inglese.....	151
La motivazione dell'intervento.....	151
Il processo aziendale di riferimento.....	152
Il percorso formativo.....	152
La struttura dell'intervento.....	152
1. Motivazioni dell'intervento.....	154

2. Percorso formativo.....	156
2.1. Struttura dell'intervento formativo.....	156
Primo ciclo: recupero e rinforzo di elementi grammaticali e di sintassi.....	156
Secondo ciclo: moduli situazionali.....	157
Il work project.....	158
2.2. Articolazione dell'intervento in cicli, moduli, unita' didattiche.....	160
Ciclo 1°.....	161
MODULO DI LIVELLO 1.....	161
Unità didattica 1.1 Present continuous.....	161
Unità didattica 1.2: Introduzione ai tempi composti.....	162
Unità didattica 1.3: Verbi modali.....	162
Unità didattica 1.4: Pronomi oggetto e pronomi soggetto.....	163
Unità didattica 1.5: Tempi composti e azioni di durata.....	164
Unità didattica 1.6: Espressione di azioni future....	165
MODULO DI LIVELLO 2.....	166
Unità didattica 2.1: Verbi di percezione e phrasal verbs.....	166
Unità didattica 2.2: Espressione di gradi di volontà.....	166
Unità didattica 2.3 Espressione di pareri/opinioni.	167
Unità didattica 2.4 Past tenses.....	168
Unità didattica 2.5 Forme composte di past tenses	169
Unità didattica 2.6 Azioni nel presente provenienti dal passato.....	169
MODULO DI LIVELLO 3.....	171
Unità didattica 3.1 Continuità temporale.....	171
Unità didattica 3.2 Obbligo e necessità.....	171
Unità didattica 3.3 Sequencers.....	172
Unità didattica 3.4 To go, to come, to make....	173
Unità didattica 3.5 Discorso diretto/indiretto...	174
Unità didattica 3.6 Costruzione di verbi e aggettivi.....	174

Ciclo 2°	176
MODULO SITUAZIONALE 1.....	176
Unità didattica 1.1: Tecniche di approccio e conversazione telefonici.....	176
Unità didattica 1.2: Come porre questioni con diversa intenzionalità.....	177
Unità didattica 1.3: Come esprimere accordo/disaccordo di gusti/opinioni.....	178
MODULO SITUAZIONALE 2.....	179
Unità didattica 2.1: Descrivere il proprio ambiente di lavoro.....	179
Unità didattica 2.2: Termini economici, finanziari, patrimoniali.....	179
Unità didattica 2.3: Rappresentazioni grafiche.....	180
Il project work	181
Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work.....	182
Fase B) Realizzazione del project work in azienda	182

ALLEGATO D

PROGETTAZIONE ESEMPLIFICATIVA DI MACROAREE FORMATIVE

Come previsto nel progetto esecutivo, il documento sui profili professionali emergenti doveva essere corredato dalla progettazione di macromoduli formativi disegnati su alcune delle aree e dei profili professionali riconducibili all'analisi dei fabbisogni formativi delle PMI sarde, attuali o in fase di evoluzione nel breve e medio periodo.

A tale scopo, si è proceduto, come di seguito illustrato, a selezionare tre delle aree/tipologie professionali (Qualità, Marketing, Lingua straniera) tra quelle maggiormente segnalate dalle stesse imprese, e su queste realizzare una progettazione di massima di altrettante tipologie di percorsi formativi.

Ogni azienda esaminata esprime fabbisogni formativi riguardanti una o più aree critiche, determinando la necessità di rispondere a queste esigenze con una soluzione quanto più flessibile e personalizzabile.

Le necessità formative così eterogeneamente espresse sono comunque risultate convergere verso aree funzionali tipiche, il che ha permesso di focalizzare gli interventi formativi sui principali nodi di interesse espressi dalle aziende target; il passo successivo è stato articolare interventi formativi che potessero essere flessibilmente adeguati a rispondere al fabbisogno formativo espresso dalle imprese.

A motivo di ciò, per ognuna delle tre aree critiche individuate dall'indagine è stato ricostruito un profilo ideale di ruolo, le cui competenze sono indicate quali ottimali per il raggiungimento di una soddisfacente performance; la trasmissione delle competenze ideali di ruolo è stata articolata in altrettanti percorsi didattici, fruibili in maniera autonoma e personalizzabile da ognuna delle imprese-target.

Ogni percorso formativo è articolato su più moduli didattici, ognuno dei quali rappresenta una autonoma cella di trasferimento di conoscenze/competenze; i lavoratori che mostrano gap formativi potranno essere aiutati a scegliere i soli moduli didattico-formativi corrispondenti alle proprie lacune professionali.

La tabella illustrata di seguito presenta il quadro complessivo dei tre percorsi formativi elaborati in risposta ai fabbisogni registrati nelle aree di criticità,

Schema degli interventi formativi articolati per moduli

Marketing, vendita, comunicazione, immagine	Qualità	Lingua straniera (inglese)
Elementi base del marketing	Concetti e metodologie della Qualità	Recupero di competenze linguistico - grammaticali livello 1
Ricerca e selezione delle opportunità di marketing	Qualità e processi aziendali	Recupero di competenze linguistico - grammaticali livello 2
Strategie di marketing	La documentazione del Sistema Qualità	Recupero di competenze linguistico - grammaticali livello 3
Tattiche di marketing e scelte di marketing mix	Il Manuale delle Qualità e le procedure	Apprendimento situazionale 1
Controllo dell'attività di marketing	Normativa e certificazione	Apprendimento situazionale 2
<i>Project work</i>	<i>Project work</i>	<i>Project work</i>

INTERVENTO FORMATIVO AREA

“MARKETING, VENDITA, COMUNICAZIONE, IMMAGINE”

GUIDA ALLA LETTURA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI-BASE

Ogni intervento formativo è finalizzato a disegnare un profilo professionale rispondente a un soddisfacente livello di performance; la struttura degli interventi è tale da rappresentare dei segmenti di trasferimento competenze assemblabili in forma flessibile e personalizzata.

Scorrendo quindi i contenuti delle pagine a seguire potremo leggere i seguenti argomenti:

La motivazione dell'intervento

Ogni area funzionale è stata individuata grazie all'analisi delle indagini condotte presso le imprese-target; ogni intervento formativo è stato individuato come migliore risposta alle necessità formative di ruoli presenti nelle imprese.

La motivazione all'intervento precisa per quali tipi di ruolo è consigliabile ricorrere alla formazione sugli argomenti individuati, presentando una panoramica sulle tipologie di utenti più idonee alla fruizione dell'azione formativa.

Per ogni impresa è possibile individuare uno o più moduli congrui alle necessità rilevate all'interno dell'impresa stessa, sia in relazione al singolo percorso, che in virtù di un bilanciamento dell'azione formativa studiata sull'azienda nel suo complesso.

Il processo aziendale di riferimento

L'analisi condotta sul campione di imprese ha messo a confronto realtà molto eterogenee e si è articolata su parametri e punti di raccordo che hanno permesso di cogliere, di ogni area funzionale, le *sole direttrici chiave* di processo.

Ciò si traduce nella impossibilità di procedere a monte nella specificazione di un processo funzionale standard, a cui riferire un unico profilo professionale anch'esso standard: si sono invece indicati quei punti in comune rilevati in tutte le imprese, che in taluna risultano idoneamente assolti e in altre ancora lacunosi.

Individuazione delle fasi tipiche.

Questo semplice schema riepilogativo, non esaustivo, contiene quelle sole fasi che, comunque sia attuato in concreto il processo funzionale dell'area in esame, sono state rilevate nelle imprese-target.

La loro indicazione serve a ricostruire il panorama minimale delle direttrici base dell'area funzionale considerata, così come le imprese campione le hanno individuate.

Analisi dei compiti principali.

Come per l'indicazione delle fasi tipiche, anche in questo caso si sono indicati i principali compiti che in tutte le imprese analizzate sono risultati, in maniera ottimale o meno, riconducibili all'area funzionale indicata.

Ancora una volta non si tratta di un elenco esaustivo ma riepilogativo di quei punti di raccordo individuati, alla ricerca di un filo conduttore che permetta alle imprese una chiave di lettura comune rispetto al successivo intervento formativo proposto.

In questo caso, però, si è ritenuto più idoneo allo scopo dettagliare i contenuti dei compiti, secondo uno schema sintetico ma esplicativo che ne permetta la lettura in termini di competenze richieste e modalità di svolgimento; in particolare si sono esplicitati i seguenti elementi:

Input

Rappresenta l'azione/l'evento che si verifica affinché sia attivato il compito in esame

Contenuti del compito

Si considerano:

- le attività: sono le azioni che costituiscono il cuore del compito stesso, ciò che si fa durante lo svolgimento del compito
- le risorse utilizzate: sono beni strumentali, persone, sistemi complessi, che vengono utilizzati per svolgere il compito
- le variabili da controllare: sono elementi critici nello svolgimento del compito il cui presidio è di primaria importanza
- le transazioni: sono l'insieme dei rapporti che si intrattengono con altri ruoli organizzativi interni o con persone esterne all'impresa; sono orizzontali o verticali a seconda che la relazione si basi su principi di collaborazione a pari livello o su canali gerarchici

Output

E' il documento/l'azione che si "produce" svolgendo il compito, il risultato finale delle attività.

Analisi delle variabili dei compiti

Si considerano:

- le metodologie: quali metodi, approcci tecnici si utilizzano nello svolgere il compito
- l'autonomia: grado di influenza che viene esercitato su quanti svolgono il compito, in relazione alla posizione occupata in azienda e alle caratteristiche del compito.

Competenze necessarie per l'espletamento del compito

Si considerano:

- conoscenze e informazioni: quanto è necessario conoscere, dell'impresa, del mondo esterno, in termini anche di metodi e sistemi per svolgere correttamente il compito;
- abilità operativo-procedurali: quali debbano essere possedute per procedere allo svolgimento del compito;
- atteggiamenti professionali e stili relazionali: quali atteggiamenti dovrebbe assumersi nello svolgimento del compito.

Il percorso formativo

La struttura dell'intervento.

Il percorso formativo viene presentato nella sua articolazione in moduli, definendone i contenuti e gli argomenti trattati; viene inoltre presentato il project work.

Articolazione dell'intervento in moduli e unità didattiche.

In questa parte della trattazione viene compiutamente illustrata l'articolazione dell'intervento formativo, ovvero vengono considerati:

- obiettivi formativi: risultato che si intende far acquisire all'allievo, in termini di conoscenze/competenze, alla fine dell'unità didattica;
- contenuti dell'apprendimento: ciò che viene trasmesso nel corso dell'unità didattica
- metodologie didattiche: sistemi di trasmissione delle conoscenze/competenze
- tipologie di attrezzature: supporti visivi, audiovisivi e tecnici utilizzati durante l'unità didattica
- tipologie di luoghi formativi: caratteristiche dei luoghi dove effettuare le attività formative
- ore di formazione: durata dell'unità didattica

1. MOTIVAZIONI DELL'INTERVENTO

L'intervento formativo qui definito è indirizzato a operatori nell'area del Marketing, una serie di attività complesse ed integrate la cui portata è estremamente importante per ogni tipologia di impresa, a prescindere dalla sua dimensione e dal campo di attività.

La strutturazione reale che la "funzione marketing" può assumere all'interno di una struttura organizzativa è ovviamente eterogenea, considerando variabili quali le dimensioni e la complessità della struttura, i meccanismi di coordinamento, l'orientamento imprenditoriale, il mercato di riferimento, le risorse tecniche e umane disponibili.

Si può quindi parlare di ruoli strutturati in un vera e propria funzione, di un ruolo centrale con competenze molto allargate, di più ruoli non strutturati, di relazioni spontanee tra ruoli di diverse funzioni e di ancora molte altre forme ibride di presidio delle funzioni dell'area del marketing; in ogni caso si parla di attività che permeano tutti i livelli e le funzioni aziendali, tracciando un tessuto connettivo finalizzato all'ottimizzazione del rapporto con il mercato e il suo presidio.

Le forme e le modalità di funzionamento di queste attività e relazioni complesse dipendono da quanto precedentemente accennato, ma il marketing è comunque una funzione vitale in azienda che, in maniera più o meno pre-costituita e formalizzata attiva una serie di avvenimenti e processi il cui presidio è oggi tecnicamente improcrastinabile.

L'intervento qui programmato vuole fornire a una pluralità di ruoli legati a questa funzione l'occasione per affrontare/approfondire il proprio approccio e la propria competenza nell'area marketing, fornendo in forma modulare le basi e le competenze più utili a coloro che:

- assumono un ruolo definito in un contesto organizzativo a pluralità di ruoli in cui la funzione marketing è organizzata in forma complessa;
- agiscono sommando in sé le competenze necessarie alla gestione delle attività di marketing;
- necessitano di impostare/reimpostare la struttura dell'area marketing in azienda

2. PROCESSO AZIENDALE DI RIFERIMENTO

2.1. Individuazione delle fasi tipiche

Studio ed elaborazione delle strategie di marketing

Implementazione delle strategie e delle relative politiche di marketing

Definizione delle politiche dei rapporti della funzione marketing con le altre funzioni

Definizione del piano annuale in relazione alle politiche e strategie attuate

Attuazione del piano annuale con le verifiche e le azioni correttive richieste

Studio e monitoraggio del/i mercato/i di riferimento

Elaborazione ed attuazione del marketing mix relativo ai prodotti

Valutazione del piano di marketing

2.2. Analisi dei compiti principali

Elaborazione delle politiche di marketing in relazione alle strategie d'azienda

INPUT:

Elementi contenuti nelle strategie generali d'azienda e nella strategia di marketing elaborate dalla Direzione

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Verifica del contenuto delle strategie e traduzione in termini di approcci operativi degli obiettivi indicati; analisi delle disposizioni della Direzione in merito ai rapporti con le altre funzioni aziendali

Risorse utilizzate

Documentazione proveniente dalla Direzione; elaborazioni scritte di piani e strategie per la funzione marketing e le altre funzioni aziendali; report sulle condizioni del mercato di riferimento; sistema informativo aziendale

Variabili da controllare

Attinenza dell'elaborato alle indicazioni presenti nelle strategie; caratteristiche qualitative e quantitative degli obiettivi indicati ed elaborati.

Transazioni

Prettamente verticali con i vertici aziendali; orizzontali con i responsabili di altre funzioni aziendali.

OUTPUT

Elaborazione formale delle politiche di marketing

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Processo induttivo e deduttivo, approccio sistemico alle determinazioni d'impresa

Autonomia

Contenuta nei limiti delle indicazioni provenienti dalla Direzione e dalla posizione degli altri responsabili di funzione

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- strategie elaborate dalla Direzione
- situazione interna aziendale
- organizzazione e meccanismi operativi

Abilità operativo-procedurali

- capacità di analisi ed elaborazione di piani e politiche coerenti
- definizione di interventi incisivi sull'organizzazione d'impresa

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- flessibilità
- capacità relazionali collaborative

Studio ed implementazione del piano di marketing

INPUT:

Politiche elaborate in concorso con la Direzione e le altre funzioni aziendali

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Analisi delle politiche elaborate e traduzione delle linee in obiettivi reali e determinati; assegnazione di responsabilità e mansioni; monitoraggio della realizzazione di quanto assegnato nel corso del tempo; studio delle correzioni da apportare alle valutazioni effettuate e alle determinazioni implementate.

Risorse utilizzate

Documenti e report realizzati in proprio e provenienti dalla Direzione e dalle altre funzioni aziendali; schemi di riferimento per lo studio del mercato e delle evoluzioni; dati sulla struttura e sulle capacità di assorbimento degli obiettivi; analisi delle attività svolte nel corso dell'anno.

Variabili da controllare

Aderenza alle indicazioni di politiche e strategie; congruità e tempestività nella ricezione di informazioni e dati provenienti dalla struttura e dal mercato; tempestività delle azioni correttive intraprese

Transazioni

Verticali con la Direzione e con i subordinati; orizzontali con lo staff delle altre funzioni aziendali

OUTPUT:

Elaborazione del piano di marketing e messa in opera delle azioni di attuazione e correzione

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Analisi e sintesi di elementi quantitativi e qualitativi

Autonomia

Alta

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- strategie e politiche aziendali
- struttura e meccanismi operativi
- determinazioni quantitative delle altre funzioni aziendali
- mercato di riferimento

Abilità operativo-procedurali

- capacità di elaborazione di un insieme correlato di obiettivi su più livelli funzionali
- determinazione di un sistema di verifica e controllo del piano annuale
- definizione di un rete di rapporti con le altre funzioni
- studio analitico del mercato di riferimento

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- scrupolosità
- stile relazionale collaborativo

Studio del marketing mix in relazione alle varie fasi del ciclo di vita dei prodotti

INPUT:

Dati aziendali e studi di settore; report periodici delle altre funzioni aziendali

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Analisi della fase di vita in cui si trova ogni prodotto dell'azienda; verifica della congruenza degli elementi del marketing mix alle condizioni registrate; correzione delle incongruenze.

Risorse utilizzate

Dati provenienti dalle funzioni relative alla produzione, distribuzione, vendita dei prodotti; indicazioni della Direzione; studi di mercato; Sistema Informativo aziendale.

Variabili da controllare

Affidabilità dei dati ricevuti; tempestività nel ricevimento di dati e informazioni; tempestività nello studio delle soluzioni correttive.

Transazioni

Verticali con la Direzione e con i subordinati; orizzontali con i responsabili di funzione

OUTPUT

Schemi applicativi/correttivi delle azioni e degli elementi attinenti il marketing mix dei prodotti

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Studio multivariato degli elementi complessi di più prodotti

Autonomia

Media

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- dati aziendali sui prodotti
- report periodici sulle qualità e quantità significative in termini di vendite e gradimento
- analisi del mercato di riferimento

Abilità operativo-procedurali

- capacità di analisi ed elaborazione di analisi multifattoriale
- capacità di individuare incongruenze tra obiettivi prefissati e risultati intermedi
- analisi delle varianze

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- flessibilità
- attenzione al compito

Elaborazione di studi di settore in relazione ai target di consumatori

INPUT:

Dati provenienti da fonti esterne ed interne relativi alle esigenze e alle evoluzioni dei gusti dei consumatori

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Analisi delle attitudini al consumo, verifica delle ipotesi formulate in passato circa le tendenze dei target; verifica delle tendenze e disponibilità all'acquisto dei prodotti aziendali; test di verifica del gradimento dei prodotti.

Risorse utilizzate

Dati e report proveniente prevalentemente da studi e società specializzati; elaborazione di linee evolutive di tendenza di mercato; ricerca di eventuali nuovi mercati in considerazione dei risultati su quelli già acquisiti.

Variabili da controllare

Congruenza dei dati; precisione delle indagini condotte; ampiezza dei target individuati ed analizzati; metodi seguiti da analizzatori esterni all'impresa.

Transazioni

Orizzontali con società esterne; verticali con i subordinati

OUTPUT

Relazioni tecniche sulle condizioni di evolutive e delle condizioni di approccio dei target di riferimento

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Analisi deduttiva e multivariata delle condizioni rilevate da enti diversi da collaboratori interni

Autonomia

Alta

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- analisi e dati provenienti da elaborazioni periodiche o condotte ad hoc
- dati relativi alla tipologia di target di riferimento

Abilità operativo-procedurali

- capacità di analisi ed elaborazione di proiezioni
- capacità di analisi e sintesi di dati qualitativi

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- oggettività
- orientamento all'output

Monitoraggio delle condizioni competitive e della concorrenza nel mercato di riferimento

INPUT:

Analisi condotte sulla base di indagini di mercato e analisi condotte dall'azienda

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Verifica dei dati indicativi delle condizioni e dinamiche della struttura concorrenziale di riferimento.

Risorse utilizzate

Dati prettamente elaborati in forma definitiva in azienda; report di settore; indicazioni di altre funzioni aziendali

Variabili da controllare

Precisione dei dati raccolti; tempestività delle informazioni; attendibilità delle fonti.

Transazioni

Orizzontali con società esterne e collaboratori; verticali con subordinati

OUTPUT

Panoramica sintetica delle condizioni dinamiche della concorrenza nel mercato di riferimento

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie

Studio approfondito e critico di dati interni ed esterni all'azienda

Autonomia

Alta

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- dati sugli sviluppi dei comportamenti dei concorrenti
- dati precedenti e serie storiche di eventi economici e politici

Abilità operativo-procedurali

- capacità di lettura di dati incrociati
- capacità di proiezione di insiemi di variabili

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- orientamento al pensiero laterale
- scrupolosità

Studio e gestione dell'immagine aziendale

INPUT:

Determinazione da parte della Direzione delle caratteristiche peculiari dell'immagine che si intende far percepire ai consumatori e al mercato di riferimento

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Studio delle caratteristiche con cui i consumatori filtrano le attività e la vita dell'azienda; studio delle forme di comunicazione che possono influire su questa percezione.

Risorse utilizzate

Studi di settore elaborati ad hoc anche da specialisti esterni all'azienda; determinazioni della Direzione

Variabili da controllare

Affidabilità dei report; corrispondenza delle iniziative alle determinazioni della Direzione; criteri di analisi utilizzati

Transazioni

Orizzontali con professionisti esterni alla struttura; verticali con i subordinati, con la Direzione

OUTPUT

Piano di azione per il raggiungimento/mantenimento dell'immagine aziendale

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Analisi per ricondurre le tipologie di intervento a poche variabili significative sotto il controllo aziendale

Autonomia

Medio-alta

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- dati relativi al pubblico di riferimento per l'azienda
- comportamento del target di fronte alle azioni già intraprese
- effetti positivi o negativi di azioni della concorrenza

Abilità operativo-procedurali

- capacità di analisi di dati qualitativi
- capacità di elaborazione di iniziative a impatto emotivo

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- oggettività
- flessibilità

Analisi valutativa del piano annuale di marketing

INPUT:

Necessità di produrre report quantitativi da utilizzare per scopi propri e da sottoporre alla Direzione

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Ricerca e raccolta dei dati provenienti da più punti della struttura; organizzazione in indici e valori significativi ai fini della valutazione del rapporto tra investimenti, azioni e risultati

Risorse utilizzate

Report provenienti dalle funzioni aziendali, da più livelli; parametri di riferimento forniti dalla Direzione; Sistema Informativo aziendale

Variabili da controllare

Essenzialità e precisione dei dati acquisiti; validità e oggettività delle elaborazioni effettuate; tempestività nell'acquisizione dei dati e nella loro elaborazione.

Transazioni

Orizzontali e verticali con altre funzioni aziendali e collaboratori; verticali con la Direzione

OUTPUT

Serie di documenti integrati per la valutazione oggettiva e quantitativa della validità e congruità del piano di marketing attuato

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie

Ricerca critica e analitica di dati oggettivi

Autonomia

Medio-bassa, in considerazione dei meccanismi normalmente già programmati di controllo e verifica

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- dati e informazioni significative
- report aziendali
- dati quantitativi semi lavorati
- indici e elaborazioni da produrre

Abilità operativo-procedurali

- capacità di sintesi di dati complessi
- capacità di elaborazione di indici e rapporti

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- scrupolosità
- oggettività
- orientamento all'output

3. PERCORSO FORMATIVO

3.1. Struttura dell'intervento formativo

L'intervento è strutturato in forma modulare e prevede una durata complessiva di 160 ore, divisi in 120 ore di formazione tradizionale in aula e 40 ore di attività in azienda articolate in un Project work operativo.

La formazione in aula è articolata su 5 moduli di durata compresa tra le 24 e le 28 ore, scomposti in Unità Didattiche di durata compresa tra le 4 e le 8 ore; nelle attività d'aula sono comprese forme di esercitazioni pratiche tese a rinforzare la comprensione e l'assimilazione di concetti ed abilità.

Il primo modulo (24 ore complessive) si articola in 5 lezioni che si occupano di introdurre i concetti fondamentali per la comprensione e gestione delle attività di marketing.

Le prime lezioni sono incentrate sullo studio dei comportamenti e le azioni dei consumatori nei confronti delle imprese che producono beni e servizi, ovvero vengono trattate le teorie che meglio spiegano le modalità di espressione dei bisogni dei consumatori e il modo in cui essi traducono la loro volontà in atti di acquisto.

Vengono poi definiti i principi di gestione dei rapporti dell'impresa con il mercato di riferimento, con l'ambiente in cui opera e con quanto interagisce con le sue attività gestionali; vengono quindi definiti le linee base delle attività di scambio reciproco tra ambiente e impresa, alla luce di quanto è fondamentale nella formulazione e gestione delle attività di marketing.

Il secondo modulo (28 ore complessive) è incentrato attività che permettono di sensibilizzare l'impresa alla situazione di mercato in cui opera o intende operare; si tratta infatti di affrontare argomenti che permettono di indagare le possibilità e gli ostacoli generati dal contesto competitivo di riferimento per improntare le attività di marketing a un approccio tecnico razionale.

Vengono definiti i metodi di misurazione e di indagine della domanda e le tecniche con cui analizzare i mercati di riferimento collocandovi l'impresa e i suoi piani di sviluppo.

Si definiscono i concetti di posizionamento sul mercato e di ottimizzazione delle modalità di presidio delle aree di riferimento.

Il terzo modulo (20 ore complessive) è improntato alla definizione delle strategie di marketing, ovvero delle modalità con cui è possibile affrontare in maniera tecnica e strutturata le linee di futura azione dell'impresa; vengono definiti i principi di elaborazione delle strategie e si sottolinea la significatività delle scelte strategiche nell'arco di vita dell'azienda.

Si definiscono le componenti relative alla gestione delle fasi di vita del prodotto e le modalità con cui provvedere alla gestione ottimale delle varie tipologie di rapporto prodotti-ciclo vitale di mercato e di settore.

Si tratta quindi delle possibili strategie che le imprese possono razionalmente definire a seconda della posizione relativa che esse occupano nel panorama competitivo di riferimento.

Il quarto modulo (24 ore complessive) è incentrato sulla programmazione e realizzazione delle tattiche di marketing, che si articolano su caratteristiche ben precise delle realtà operative aziendali.

Vengono ampiamente trattate le componenti principali del marketing mix, in modo da permettere l'uso ottimale di questo strumento complesso; si evidenziano le tipologie di scelte riconducibili a elementi base quali le caratteristiche intrinseche ai beni e quelle che ne permettono la collocazione ottimale sul mercato di riferimento.

Si tratta infine di quegli aspetti fondamentali nella relazione tra impresa e immagine aziendale percepita dal mercato, nel tentativo di fornire i principali elementi per definire questo fondamentale rapporto con il target di riferimento.

Il quinto ed ultimo modulo è imperniato sulla fondamentale attività di controllo delle attività di marketing, definendo gli strumenti con cui è possibile ricondurre le attività a canoni di valutazione oggettivi e parametrabili.

Lo scopo è quello di fornire elementi operativi per valutare la bontà e la ripetibilità delle scelte adottate e provvedere alla programmazione delle future attività con maggiori possibilità di ottimizzarne il ritorno in termini economici e gestionali.

Il project work

Il project work è uno strumento complesso che permette agli allievi di tornare in azienda portando con sé una diretta forma di applicazione di quanto hanno avuto modo di vedere in aula; il percorso formativo

tradizionale contiene un margine di generalità nella trattazione che viene corretto in queste ore di ritorno in azienda, allo scopo di incrementare i vantaggi acquisiti in termini di acquisizione di competenze e abilità.

Il project work prevede che ogni allievo porti nella sua realtà quanto ha appreso durante le lezioni e le esercitazioni in aula; a questo scopo è necessario che:

- venga affiancato da un esperto di marketing
- disponga di uno strumento-guida
- personalizzi l'approccio alla "nuova ottica" determinata dalla sua frequenza al corso

L'esperto di marketing affianca ogni allievo nel momento in cui questo termina la fase di formazione tradizionale ed è pronto al ritorno alle realtà di appartenenza per applicare in esse il complesso di abilità acquisite.

La funzione dell'esperto è quella di fornire un supporto tecnico personalizzato e tarato tanto sulle caratteristiche dell'azienda che sulle tipologie di attività che l'allievo svolge nelle sue mansioni quotidiane. Non dimentichiamo che le realtà di provenienza e le modalità di organizzazione della funzione marketing (laddove esiste una funzione autonoma) sono eterogenee, e necessitano di una personalizzazione e una maggiore definizione delle realtà operative.

L'esperto affianca l'allievo in maniera referenziale nella fase di preparazione dello strumento-guida utilizzato, ovvero nella personalizzazione della lista di riscontro: ogni allievo dispone infatti di questo strumento operativo che viene adattato alle sue attività e alla strutturazione dell'azienda in cui opera.

La lista consiste in una serie articolata di domande a cui è possibile fornire una risposta solo indagando direttamente sulle aree e sulle attività aziendali con cui l'allievo si interfaccia nel compimento delle sue mansioni, o si interfaccerebbe nel compimento ideale delle sue mansioni. Si tratta di uno strumento molto articolato da tarare direttamente sulle realtà in cui va ad operare, che permette all'azienda di avere al suo interno un valutatore razionale, oggettivo e competente.

L'allievo quindi segue le indicazioni della lista di riscontro per verificare come svolge le proprie attività in azienda, come si relaziona con gli altri attori, come la struttura è tarata sulle attività di marketing.

Ogni allievo quindi riceve uno strumento operativo personalizzato, la cui utilizzazione avviene senza la guida dell'esperto, se non nei casi in cui l'allievo stesso ritenga di avere necessità di un apporto consulenziale; una volta terminata la fase di personalizzazione, l'allievo è infatti in grado di percorrere in piena autonomia la fase di indagine in azienda e di riscontro delle attività svolte.

3.2. Articolazione dell'intervento in moduli ed unità didattiche

MODULI	UNITÀ DIDATTICHE	ore
Modulo 1 Elementi base del marketing	1.1 Bisogni e domanda di prodotti	4
	1.2 Impresa, mercato e marketing management	4
	1.3 Comportamento del consumatore	4
	1.4 Il processo di acquisto	8
	1.5 Strategie di marketing e PMI	4
Modulo 2 Ricerca e selezione delle opportunità di marketing	2.1 Le ricerche	4
	2.2 Misurazione e previsione della domanda di beni/servizi	4
	2.3 Segmentazione del mercato	8
	2.4 Mercati obiettivo e posizionamento	8
	2.5 Analisi della concorrenza	4
Modulo 3 Strategie di marketing	3.1 Pianificazione e piano di marketing	4
	3.2 Il marketing di nuovi prodotti	8
	3.3 Il marketing e le fasi di vita del prodotto	8
	3.4 Strategie di mercato nelle diverse situazioni competitive	4
Modulo 4 Tattiche di marketing e scelte di marketing mix	4.1 Scelte riferite al prodotto e alla sua presentazione	4
	4.2 Scelte riferite al prezzo del prodotto	8
	4.3 Scelte relative ai canali	4
	4.4 Scelte relative alla distribuzione fisica e commerciale	4
	4.5 Scelte relative alla comunicazione e all'immagine aziendale	4
Modulo 5 Controllo dell'attività di marketing	5.1 La funzione marketing	4
	5.2 Controllo del piano annuale	8
	5.3 Controllo di profittabilità	4
	5.4 Controllo strategico	4
Project work	Fase a) Impostazione delle condizioni di realizzazione	8
	Fase b) Realizzazione dell'intervento in azienda	32

MODULO 1

Elementi base del Marketing

Unità didattica 1.1 Bisogni e domanda di prodotti

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- criteri di individuazione ed espressione del bisogno
- concetto di prodotto e servizio
- teorie del valore
- concetto di scambio

di abilità:

- individuazione delle aree di influenza dell'espressione del bisogno
- analisi del concetto di soddisfazione espresso dal consumatore
- comprensione delle leve e degli ambiti di applicazione del marketing

Contenuti dell'apprendimento:

- desiderio, bisogno, capacità e volontà di acquisto
- i prodotti e i servizi
- valorizzazione del prodotto e soddisfazione dei bisogni
- ruolo del marketing

Metodologie didattiche:

La lezione si sviluppa per approccio frontale e con la presentazione di numerosi esempi concreti riconducibili agli argomenti presentati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano prevalentemente:

- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con il tipo di attrezzatura indicata al punto precedente.

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.2 Impresa, mercato e marketing management

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- concetto di produzione e efficienza produttiva
- concetto di prodotto e percezione della qualità
- concetto di vendita e il mercato del compratore
- concetto di marketing
- criteri base dell'approccio integrato al marketing

di abilità:

- identificazione delle variabili di mercato
- identificazione dei criteri di approccio al mercato nelle varie teorie
- discriminazione tra condizioni di approccio reattivo e proattivo al mercato
- analisi delle specifiche dell'approccio al marketing per le PMI

Contenuti dell'apprendimento:

- la dimensione degli scambi con il mercato
- orientamento alla produzione
- orientamento di prodotto
- orientamento alle vendite
- la centralità dell'approccio al marketing
- evoluzione del ruolo del marketing in impresa
- marketing management

Metodologie didattiche:

La lezione è svolta con approccio frontale e con l'illustrazione di molteplici esempi di ognuno degli argomenti introdotti, in special modo con la presentazione di casi riferiti a aziende nazionali.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzati:

- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con dotazione delle attrezzature indicate al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.3: Comportamento del consumatore

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- variabili di influenza sul comportamento del consumatore
- comportamento appreso e espressione del consumatore

di abilità:

- identificazione delle leve di approccio ai fattori di influenza sul comportamento del consumatore
- identificazione degli stili di vita in evoluzione

Contenuti dell'apprendimento:

- fattori culturali e comportamento del consumatore
- i fattori sociali e comportamento del consumatore
- i fattori personali e comportamento del consumatore
- i fattori psicologici e il comportamento del consumatore

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene supportata dalla esemplificazione delle tipologie più comuni di applicazione dei concetti appresi.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano prevalentemente:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con lavagna luminosa e lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.4: Il processo di acquisto

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- modalità di percezione dei beni nella scala di valori degli individui
- criteri di individuazione degli attributi salienti per categorie di prodotti
- concetto di conferma delle scelte effettuate dal consumatore

di abilità:

- identificazione del livello di coinvolgimento del consumatore nell'acquisto
- determinazione dell'intensità del livello di interesse dei consumatori verso una tipologia di beni
- riconducibilità delle variabili analizzate a modelli di comportamento

Contenuti dell'apprendimento:

- tipologie di comportamento d'acquisto
- stadi del processo di acquisto
- la decisione d'acquisto
- il dopo-acquisto

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene supportata dalla discussione con gli allievi del proprio atteggiamento nei confronti dei processi analizzati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 1.5: Strategie di marketing e PMI

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- elementi significativi del micro e macro ambiente delle PMI
- influenza dei rapporti con clienti e fornitori
- linee evolutive dell'ambiente di marketing

di abilità:

- identificazione delle caratteristiche influenzabili e non influenzabili del micro ambiente
- analisi dell'ambiente di marketing in termini di minacce e opportunità

Contenuti dell'apprendimento:

- macro e microambiente
- i rapporti con la concorrenza
- forze e tendenze del macro ambiente che influenzano i rapporti con i consumatori
- il sistema globale di marketing nelle PMI

Metodologie didattiche:

La lezione frontale vede la presentazione di vari casi concreti che supportino la trattazione teorica degli argomenti trattati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

MODULO 2:

Ricerca e selezione delle opportunità di marketing

Unità didattica 2.1: Le ricerche

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- fonti informative
- concetto di ricerca formale e informale
- strumenti di raccolta dati

di abilità:

- razionalizzazione dei metodi di raccolta, classificazione, analisi delle informazioni raccolte
- discriminazione sulla qualità delle fonti
- focalizzazione sugli elementi significativi

Contenuti dell'apprendimento:

- anticipazione degli eventi e loro prevedibilità
- gestire l'informazione
- scientificità nell'approccio alle ricerche di marketing
- la sistematicità della raccolta e analisi dei dati
- aree di indagine tipiche per le PMI
- metodi di indagine

Metodologie didattiche:

La lezione è prevalentemente frontale e si avvale di casi esemplificativi tesi a rendere partecipi gli allievi delle potenzialità dei metodi esposti.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.2: Misurazione e previsione della domanda di beni/serviziObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- significatività dei metodi di indagine statistica e probabilistica
- linee evolutive dei fattori influenzanti la domanda

di abilità:

- identificazione degli elementi significativi dell'indagine
- identificazione del metodo ottimale d'indagine
- analisi dei risultati ottenuti in ottica di approccio al mercato

Contenuti dell'apprendimento:

- scelta del mercato da valutare
- la stima della domanda attuale
- il potenziale di mercato
- stima delle vendite e quote di mercato
- la stima della domanda futura:
- sondaggi agli acquirenti
- previsioni del mercato
- analisi statistica della domanda
- analisi delle serie storiche

Metodologie didattiche:

La lezione è prettamente frontale con il ricorso a esempi pratici per fissare con gli allievi i concetti principali.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano prevalentemente:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.3: Segmentazione di mercato

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- modelli di segmentazione
- segmentazione naturale e tecnica
- requisiti di efficacia nella segmentazione

di abilità:

- identificazione dei fattori guida nella segmentazione
- discriminazione di variabili all'interno di studi di segmentazione

Contenuti dell'apprendimento:

- marketing di massa
- marketing differenziato
- marketing concentrato
- modelli di segmentazione:
- preferenze omogenee
- preferenze diffuse
- preferenze agglomerate
- procedure di segmentazione su base geografica
- procedure di segmentazione su base demografica
- procedure di segmentazione su base psicografica
- procedure di segmentazione su base comportamentale

Metodologie didattiche:

La lezione frontale è abbinata alla presentazione di casi concreti semplificati che il docente ripercorrerà con gli allievi, determinando la loro partecipazione attiva alla lezione.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzati:

- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.4: Mercati obiettivo e posizionamentoObiettivi formativi:

di conoscenza:

- criteri di valutazione del profitto generabile da segmenti di mercato
- caratteristiche delle soluzioni alternative di presenza nel mercato

di abilità:

- identificazione delle variabili significative nello studio di posizionamento di prodotto
- analisi dell'approccio del consumatore ai segmenti di mercato

Contenuti dell'apprendimento:

- valutazione dei segmenti di mercato
- strategie di copertura del mercato
- marketing indifferenziato
- marketing differenziato
- marketing concentrato
- posizionamento del prodotto
- effetto del posizionamento di prodotto sul comportamento d'acquisto del consumatore

Metodologie didattiche:

La lezione si sviluppa con modalità frontali e con l'esame congiunto di applicazioni generali e casi concreti.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono prevalentemente utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.5: Analisi della concorrenzaObiettivi formativi:

di conoscenza:

- determinazione dell'ambiente competitivo
- criteri di analisi degli effetti incrociati di azioni della concorrenza
- elementi di valutazione dei rapporti di forza con i principali concorrenti

di abilità:

- determinazione delle variabili significative in merito alle attività degli operatori sul mercato
- applicazione coerente di analisi della concorrenza di mercato
- analisi delle leve competitive di breve, medio e lungo periodo-

Contenuti dell'apprendimento:

- analisi qualitativa della concorrenza
- analisi quantitativa della concorrenza
- concorrenza consolidata e potenziale
- barriere all'ingresso
- struttura del sistema competitivo

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene affiancata dalla discussione in plenaria delle esperienze più significative riportate dagli allievi in merito agli argomenti affrontati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzate:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

MODULO 3: Strategie di marketing

Unità didattica 3.1: Pianificazione e piano di marketing

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- metodi di pianificazione
- elementi di strategia aziendale
- metodi di analisi del mercato di riferimento
- trend evolutivi del mercato di riferimento

di abilità:

- individuare i termini relazionali tra marketing e altre funzioni aziendali
- definire univoci obiettivi del piano di marketing
- strutturare un piano coerente di marketing
- analizzare gli aspetti dinamici delle attività previste

Contenuti dell'apprendimento:

- pianificazione di breve, medio e lungo periodo
- strategie di marketing
- la cultura della pianificazione
- il piano di marketing:
- situazione di mercato: prodotti, concorrenza
- situazione distributiva
- analisi di punti di forza e debolezza
- definizione degli obiettivi

Metodologie didattiche:

La lezione frontale è supportata da una esercitazione effettuata in piccoli gruppi, con il docente che coordina la fase finale di discussione in plenaria.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.2: Il marketing di nuovi prodotti

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- segmentazione del mercato
- canali distributivi
- criteri di analisi dinamica della domanda di prodotti sostitutivi
- dati interni relativi ai costi di prodotto
- metodologie di valutazione della risposta del mercato

di abilità:

- analisi delle variabili critiche di inserimento del prodotto nel mercato
- analisi delle leve di marketing mix
- definizione delle linee evolutive delle vendite
- definizione dei campionamenti e delle indagini di mercato

Contenuti dell'apprendimento:

- definizione dell'immagine di prodotto
- mappa di posizionamento del prodotto: dimensioni, struttura e evoluzione del mercato obiettivo
- prezzo del prodotto, politica distributiva, budget per il marketing
- obiettivi e stime di vendita
- strategia di marketing mix (cenni e rinvio)
- stima di costi e profitti
- test di mercato
- commercializzazione

Metodologie didattiche:

La lezione ha carattere prevalentemente frontale ed è supportata dalla presentazione di un caso pratico esposto dal docente.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 3.3: il marketing e le fasi di vita del prodottoObiettivi formativi:

di conoscenza:

- caratteristiche salienti delle fasi di vita del prodotto
- struttura del mercato di riferimento
- posizionamento del prodotto rispetto a prodotti sostitutivi

di abilità:

- individuazione delle caratteristiche del prodotto
- identificazione della fase attraversata dal prodotto per effettuare le scelte più opportune
- identificazione delle evoluzioni del mercato di riferimento

Contenuti dell'apprendimento:

- il ciclo di vita del prodotto e gli effetti sul marketing
- fasi principali del ciclo di vita più comune:
- introduzione, scelte di marketing
 - sviluppo, scelte di marketing
 - maturità, scelte di marketing
 - declino, scelte di marketing
 - cicli di vita anomali
 - limiti dello strumento del ciclo di vita del prodotto

Metodologie didattiche:

La lezione ha modalità frontali, con la distribuzione di dispense attinenti le varie fasi di vita di prodotti largamente diffusi nel mercato italiano negli ultimi 5 anni; questo materiale servirà da base per una partecipazione attiva degli allievi.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con le attrezzature indicate al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 3.4: Strategie di mercato nelle diverse situazioni competitiveObiettivi formativi:

di conoscenza:

- struttura competitiva del settore
- tipologia di prodotti presenti nel settore
- serie storiche e statistiche sugli eventi di assestamento/cambiamento del settore
- *di abilità:*
- analisi delle condizioni competitive dei concorrenti di riferimento per l'azienda
- studio critico delle proprie condizioni dinamiche di risposta alle variazioni degli equilibri concorrenziali
- definizione degli ambiti di influenza delle azioni proprie e della concorrenza
- studio della domanda di beni sostitutivi

Contenuti dell'apprendimento:

Struttura del mercato di riferimento: concorrenti, barriere, domanda incrociata, beni sostitutivi e complementari

Leve competitive e loro prevedibile evoluzione in sintonia con il mercato

Strategie per l'impresa leader:

Strategie per l'impresa sfidante

Strategie per l'impresa imitatrice

Strategie per l'impresa di nicchia

Metodologie didattiche:

La lezione si presenta con modalità frontali e con la discussione in aula di un caso esemplificativo di ognuna delle situazioni qui analizzate.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

MODULO 4:

Tattiche di marketing e scelte di marketing mix

Unità didattica 4.1: Scelte riferite al prodotto e alla sua presentazione

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- caratteristiche intrinseche ed estrinseche di prodotto
- differenza tra prodotto essenziale e prodotto ampliato
- principi di gerarchia tra prodotti dell'azienda
- caratteristiche della motivazione all'acquisto dei prodotti

di abilità:

- individuazione dei legami tra tipologie di prodotto
- criteri di arricchimento di un prodotto con caratteristiche non essenziali
- individuazione delle caratteristiche del bisogno del consumatore
- definizione delle caratteristiche di riconoscibilità della marca

Contenuti dell'apprendimento:

categorie di prodotti:

- durevoli e non durevoli
- servizi
- beni industriali
- le combinazioni di prodotto
- la marca
- il confezionamento

Metodologie didattiche:

L'esposizione frontale si arricchisce di esempi illustrativi e del contributo alla discussione degli allievi.

Vengono visualizzate su personal computers in modalità intranet svariati esempi di marche, confezionamento, e reciproche evoluzioni nel tempo.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

- personal computer in collegamento intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 4.2: Scelte riferite al prezzo del prodotto

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- elementi costitutivi del prezzo
- criteri di costruzione e funzionamento della curva di domanda dei beni
- criteri di valutazione dei costi

di abilità:

- analisi delle relazioni tra scelte di prezzo e variazioni dell'assetto competitivo di settore
- stima analitica della curva di domanda e delle sue caratteristiche di elasticità rispetto al prezzo
- identificazione e valutazione delle componenti di costo influenzanti direttamente e indirettamente il livello di prezzo dei prodotti

Contenuti dell'apprendimento:

- obiettivi di prezzo per l'azienda
- relazione tra prezzo, ricavi, quota di mercato, profitti
- curva di domanda
- la stima dei costi
- offerta della concorrenza
- manovre competitive sul prezzo

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene supportata da una esercitazione condotta dal docente in relazione al processo semplificato di costruzione e modifica del prezzo di un prodotto.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 4.3: Scelte relative ai canaliObiettivi formativi:

di conoscenza:

- tipologia di intermediari finanziari
- funzioni e tecniche di svolgimento tramite intermediari
- rapporti di marketing integrato

di abilità:

- individuazione dei canali e delle funzioni esternalizzabili
- analisi della catena del valore e dei processi aziendali complessi

Contenuti dell'apprendimento:

- il ricorso agli intermediari commerciali
- eterogeneità dell'offerta
- funzioni dei canali di marketing:
- raccolta di dati e informazioni
- promozione dei prodotti e servizi
- ricerca di potenziali clienti
- distribuzione fisica
- finanziamento
- sistemi orizzontali e verticali di marketing

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata da esemplificazioni pratiche.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano :

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 4.4: Scelte relative alla distribuzione fisica e commercialeObiettivi formativi:

di conoscenza:

- tipologie di vendita al dettaglio e all'ingrosso
- criteri di scelta basati sulla strutturazione della rete di trasporti nel territorio di riferimento

di abilità:

- analisi delle condizioni di distribuzione sul territorio di riferimento
- determinazione delle variabili di costo relative ai vari canali distributivi
- discriminazioni delle condizioni di integrazione delle attività distributive

Contenuti dell'apprendimento:

- distribuzione al dettaglio
- strutture dei servizi di vendita
- localizzazione dei punti vendita
- il futuro del dettaglio
- la distribuzione all'ingrosso
- strutture dei servizi di vendita
- i trasporti

Metodologie didattiche:

Lezioni frontali affiancate dalla presentazione di esempi illustrativi degli argomenti trattati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 4.5: Scelte relative alla comunicazione e all'immagine aziendaleObiettivi formativi:

di conoscenza:

- il processo di comunicazione
- variabili dell'immagine d'azienda
- caratteristiche del pubblico obiettivo

di abilità:

- identificare i fattori premianti nell'immagine percepita
- analisi dei target
- determinazione dei canali di comunicazione in relazione al target individuato

Contenuti dell'apprendimento:

- definizione dell'immagine
- filtrazione e sedimentazione dell'immagine da parte del consumatore
- mantenimento dell'immagine nel tempo
- gli elementi della comunicazione
- identificazione del pubblico obiettivo
- obiettivi di comunicazione
- il messaggio
- canali di comunicazione e scelta del mix ottimale

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con esemplificazioni pratiche relative alla costruzione del messaggio aziendale e dell'immagine.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato precedentemente

Ore di formazione:

4

MODULO 5: Controllo dell'attività di marketing

Unità didattica 5.1 La funzione marketing

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- strutture organizzative tipiche
- canali di collegamento tra funzioni aziendali
- sistemi di coordinamento interni

di abilità:

- analisi strutturale delle organizzazioni
- analisi critica delle interdipendenze funzionali interne

Contenuti dell'apprendimento:

- evoluzione della funzione
- strutture organizzative e marketing
- relazione tra decisioni di marketing e funzioni aziendali
- come orientare l'impresa al marketing

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con apporto del dato esperienziale degli allievi

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato nel punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 5.2: Controllo del piano annuale

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- dati aziendali riferiti alle attività di marketing
- situazione di mercato
- dati sintetici ed analitici forniti dalle altre funzioni aziendali

di abilità:

- capacità di indagine analitica dei dati aziendali e di mercato
- capacità di lettura d'insieme delle condizioni di realizzazione delle politiche di marketing

Contenuti dell'apprendimento:

- analisi delle vendite
- analisi della quota di mercato
- analisi dei costi di marketing
- analisi dell'orientamento della clientela
- azioni correttive

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata da esemplificazioni pratiche relative a realtà di piccole e medie dimensioni.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato ai punti precedenti

Ore di formazione:

8

Unità didattica 5.3: Controllo di profittabilità

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- voci di spesa riconducibili alle attività di marketing
- criteri di attribuzione di voci di spesa a prodotti
- componenti delle varie tipologie di costo

di abilità:

- utilizzare criteri di riclassificazione e analisi di dati aziendali
- identificare le tipologie di costo idonee allo scopo

Contenuti dell'apprendimento:

- identificazione e imputazione delle voci di spesa alle attività di marketing
- predisposizione di dati economici per ogni tipologia di prodotto
- utilizzo di varie tipologie di voci di costo

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con effettuazione di una esercitazione su personal computers collegati in modalità Intranet

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna a fogli mobili
- personal computer collegati in modalità Intranet
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 5.4: Controllo strategico

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- criteri di analisi dei dati sintetici relativi alle attività di marketing
- metodi di analisi dei documenti interni aziendali

- elaborazione di dati statistici sul settore e sui concorrenti

di abilità:

- analisi critica delle condizioni di realizzazione delle attività di marketing
- coordinamento delle attività di rilevazione dei dati aziendali e dei report di funzione

Contenuti dell'apprendimento:

- valutazione dell'efficacia e dell'efficienza di marketing
- il marketing audit
- il controller interno

Metodologie didattiche:

Lezione prettamente frontale con presentazione di un caso semplificato di creazione di un audit interno.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aule attrezzate con quanto precedentemente indicato

Ore di formazione:

4

Il project work finale

Il percorso formativo precedentemente illustrato permette agli utenti di apprendere le gli elementi fondamentali per gestire in maniera articolata attività di marketing in azienda; è ora necessario che alla fase di formazione teorica segua l'applicazione concreta delle nozioni apprese e delle abilità sviluppate/incrementate.

Con il project work ogni utente torna nella propria azienda per applicare alle fattispecie reali quanto gli è stato presentato in veste generale, con una articolazione che prevede:

- impostazione delle condizioni di realizzazione del project work e preparazione della lista di riscontro;
- attuazione delle attività in azienda con l'utilizzo della lista di riscontro

Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work

La formazione in aula ha fornito agli allievi le basi teorico-pratiche per operare all'interno di uno schema generale d'impresa, scopo di questa seconda parte è fornire strumenti operativi calibrati sulle realtà specifiche.

La lista di riscontro permette un processo di verifica capillare e permea tutte le attività aziendali, permettendo all'allievo di riscontrare le proprie capacità di indagine e valutazione e permettendo all'azienda di effettuare un primo check-up.

Fase B) Realizzazione del project work in azienda

In questa fase la presenza dell'esperto diventa discontinua, secondo uno schema personalizzato dalle esigenze dimostrate nel tempo dal singolo allievo; in questa fase è necessario che l'allievo compia lo sforzo di osservare ed analizzare da solo la realtà aziendale di riferimento

L'allievo valuta in prima persona le concordanze, le discrepanze esistenti, esaltando la propria professionalità e fornendo all'azienda in cui opera una indagine conoscitiva su cui basare eventuali futuri interventi.

In questa fase l'allievo si relaziona con le altre unità aziendali allo scopo di definire il quadro generale di attuazione delle attività di marketing; la sua realizzazione interfaccia ogni livello della struttura e coinvolge ogni attività del ciclo produttivo e gestionale d'azienda.

INTERVENTO FORMATIVO AREA

“QUALITÀ”

GUIDA ALLA LETTURA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI-BASE

Ogni intervento formativo è finalizzato a disegnare un profilo professionale rispondente a un soddisfacente livello di performance; la struttura degli interventi è tale da rappresentare dei segmenti di trasferimento competenze assemblabili in forma flessibile e personalizzata.

Scorrendo quindi i contenuti delle pagine a seguire potremo leggere i seguenti argomenti:

La motivazione dell'intervento

Ogni area funzionale è stata individuata grazie all'analisi delle indagini condotte presso le imprese-target; ogni intervento formativo è stato individuato come migliore risposta alle necessità formative di ruoli presenti nelle imprese.

La motivazione all'intervento precisa per quali tipi di ruolo è consigliabile ricorrere alla formazione sugli argomenti individuati, presentando una panoramica sulle tipologie di utenti più idonee alla fruizione dell'azione formativa.

Per ogni impresa è possibile individuare uno o più moduli congrui alle necessità rilevate all'interno dell'impresa stessa, sia in relazione al singolo percorso, che in virtù di un bilanciamento dell'azione formativa studiata sull'azienda nel suo complesso.

Il processo aziendale di riferimento

L'analisi condotta sul campione di imprese ha messo a confronto realtà molto eterogenee e si è articolata su parametri e punti di raccordo che hanno permesso di cogliere, di ogni area funzionale, le *sole direttrici chiave* di processo.

Ciò si traduce nella impossibilità di procedere a monte nella specificazione di un processo funzionale standard, a cui riferire un unico profilo professionale anch'esso standard: si sono invece indicati quei punti in comune rilevati in tutte le imprese, che in taluna risultano idoneamente assolti e in altre ancora lacunosi.

Individuazione delle fasi tipiche.

Questo semplice schema riepilogativo, non esaustivo, contiene quelle sole fasi che, comunque sia attuato in concreto il processo funzionale dell'area in esame, sono state rilevate nelle imprese-target.

La loro indicazione serve a ricostruire il panorama minimale delle direttrici base dell'area funzionale considerata, così come le imprese campione le hanno individuate.

Analisi dei compiti principali.

Come per l'indicazione delle fasi tipiche, anche in questo caso si sono indicati i principali compiti che in tutte le imprese analizzate sono risultati, in maniera ottimale o meno, riconducibili all'area funzionale indicata.

Ancora una volta non si tratta di un elenco esaustivo ma riepilogativo di quei punti di raccordo individuati, alla ricerca di un filo conduttore che permetta alle imprese una chiave di lettura comune rispetto al successivo intervento formativo proposto.

In questo caso, però, si è ritenuto più idoneo allo scopo dettagliare i contenuti dei compiti, secondo uno schema sintetico ma esplicativo che ne permetta la lettura in termini di competenze richieste e modalità di svolgimento; in particolare si sono esplicitati i seguenti elementi:

Input

Rappresenta l'azione/l'evento che si verifica affinché sia attivato il compito in esame.

Contenuti del compito

Si considerano:

- le attività: sono le azioni che costituiscono il cuore del compito stesso, ciò che si fa durante lo svolgimento del compito
- le risorse utilizzate: sono beni strumentali, persone, sistemi complessi, che vengono utilizzati per svolgere il compito
- le variabili da controllare: sono elementi critici nello svolgimento del compito il cui presidio è di primaria importanza
- le transazioni: sono l'insieme dei rapporti che si intrattengono con altri ruoli organizzativi interni o con persone esterne all'impresa; sono orizzontali o verticali a seconda che la relazione si basi su principi di collaborazione a pari livello o su canali gerarchici

Output

E' il documento/l'azione che si "produce" svolgendo il compito, il risultato finale delle attività.

Analisi delle variabili dei compiti

Si considerano:

- le metodologie: quali metodi, approcci tecnici si utilizzano nello svolgere il compito
- l'autonomia: grado di influenza che viene esercitato su quanti svolgono il compito, in relazione alla posizione occupata in azienda e alle caratteristiche del compito.

Competenze necessarie per l'espletamento del compito

Si considerano:

- conoscenze e informazioni: quanto è necessario conoscere, dell'impresa, del mondo esterno, in termini anche di metodi e sistemi per svolgere correttamente il compito;
- abilità operativo-procedurali: quali debbano essere possedute per procedere allo svolgimento del compito;
- atteggiamenti professionali e stili relazionali: quali atteggiamenti dovrebbe assumersi nello svolgimento del compito.

Il percorso formativo

La struttura dell'intervento.

Il percorso formativo viene presentato nella sua articolazione in moduli, definendone i contenuti e gli argomenti trattati; viene inoltre presentato il project work.

Articolazione dell'intervento in moduli e unità didattiche.

In questa parte della trattazione viene compiutamente illustrata l'articolazione dell'intervento formativo, ovvero vengono considerati:

- obiettivi formativi: risultato che si intende far acquisire all'allievo, in termini di conoscenze/competenze, alla fine dell'unità didattica;
- contenuti dell'apprendimento: ciò che viene trasmesso nel corso dell'unità didattica
- metodologie didattiche: sistemi di trasmissione delle conoscenze/competenze
- tipologie di attrezzature: supporti visivi, audiovisivi e tecnici utilizzati durante l'unità didattica
- tipologie di luoghi formativi: caratteristiche dei luoghi dove effettuare le attività formative
- ore di formazione: durata dell'unità didattica

1. MOTIVAZIONI DELL'INTERVENTO

L'intervento formativo qui presentato è rivolto a una pluralità di possibili utenti:

- quanti, nell'ambito organizzativo di PMI, si occupano della implementazione della Qualità in azienda, sommando spesso in un unico ruolo le competenze che sono altrove definite su una pluralità di ruoli e di livelli organizzativi;
- coloro che possono condividere parte delle funzioni proprie della gestione del Sistema Qualità in azienda con altri ruoli organizzativi ma vogliono comprendere in pieno la portata di questi eventi,
- quanti debbono ancora conoscere il significato della adozione del Sistema Qualità in azienda e di conseguenza non hanno strutturato alcun ruolo specifico, ma vogliono ora capire la portata di una eventuale adozione del Sistema Qualità in azienda;
- coloro che hanno già autonomamente compiuto i primi passi verso la gestione in Qualità ma non hanno ancora formalizzato ne' ruoli ne' processi.

2. PROCESSO AZIENDALE DI RIFERIMENTO

2.1. Individuazione delle fasi tipiche

Valutazione dei dati strutturali e gestionali dell'azienda in ottica del Sistema Qualità.

Valutazione in termini di costi/benefici degli interventi di adozione del Sistema Qualità

Analisi dinamica dei processi aziendali e scomposizione in fasi

Individuazione delle responsabilità legate ai ruoli coinvolti nelle singole fasi

Adozione di sistemi di controllo dei processi

Documentazione delle attività disaggregate in ottica di Qualità

Raccolta della documentazione in forma di Manuale e allegati

Gestione della documentazione nel tempo

Analisi dei vantaggi derivanti dalla Certificazione di Qualità per l'azienda

2.2. Analisi dei compiti principali

Analisi della struttura organizzativa

INPUT:

documenti relativi alla struttura d'azienda, procedure aziendali, dati richiesti alle unità di gestione aziendale

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Studio della dimensione, articolazione, coordinamento e funzionalità delle unità componenti la struttura organizzativa; analisi dei flussi informativi e gerarchici previsti ed attivati.

Risorse utilizzate

Documentazione interna dell'azienda, organigramma, procedure, dati provenienti da personale intervistato appositamente, Sistema Informativo aziendale

Variabili da controllare

Coerenza della documentazione con le realtà presenti in azienda; oggettività delle informazioni raccolte presso personale in opera.

Transazioni

Verticali e orizzontali con il personale presente in azienda

OUTPUT

Documentazione aggiornata dei dati strutturali e gestionali dell'azienda

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie:

Indagine critica di elementi oggettivi e soggettivi da ricondurre alla coerenza con la realtà aziendale.

Autonomia

Variabile a seconda del livello di complessità della struttura: a maggiore complessità corrisponde minore possibilità di accesso immediato e libero alla documentazione e ai responsabili di unità.

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- organigramma aziendale
- meccanismi di coordinamento
- criteri di riconoscibilità di meccanismi spontanei di coordinamento

Abilità operativo-procedurali

- valutazione della coerenza nel tempo e nello spazio delle relazioni funzionali tra unità aziendali
- identificazione dei flussi informativi e gerarchici tra unità aziendali
- ricostruzione della mappa attuale del sistema azienda
- di utilizzo del supporto informatico

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- scrupolosità
- professionalità
- capacità di relazione

Valorizzazione dei vantaggi derivanti dall'adozione del Sistema Qualità

INPUT:

dati relativi alle variazioni richieste dalla eventuale introduzione del Sistema Qualità

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Identificazione e quantificazione degli elementi di innovazione che conseguirebbero all'adozione del Sistema Qualità in impresa; loro valorizzazione in termini di costi/benefici.

Risorse utilizzate

Documenti aziendali, propria elaborazione della struttura e della sua realtà operativa, indagini condotte in ottica di Qualità sugli elementi d'azienda

Variabili da controllare

Correttezza delle valutazioni effettuate, oggettiva necessità delle variazioni esaminate, oggettività delle informazioni sulla struttura

Transazioni

Verticali con elementi vari della struttura; orizzontali con consulenti esterni

OUTPUT

Schema di valutazione della convenienza a introdurre i cambiamenti previsti dall'introduzione del Sistema Qualità.

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie

Derivanti dall'applicazione di sistemi valutativi congrui ai vari tipi di elementi considerati

Autonomia

Ampia e legata alla competenza dei criteri di valutazione.

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- Criteri di valutazione di soluzioni tecniche e gestionali alternative
- Elementi richiesti dall'adozione del Sistema Qualità in azienda
- Criteri di comparabilità economica di valori stock e flusso

Abilità operativo-procedurali

- analisi di situazioni alternative complesse
- analisi di modelli alternativi di implementazione del Sistema Qualità in azienda
- utilizzo di supporti informatici

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- scrupolosità
- attenzione critica ai criteri applicati
- problem setting e problem solving

Scomposizione del processo in fasi e individuazione delle aree critiche

INPUT:

Documentazione aziendale relativa alle fasi dei processi aziendali e ai meccanismi di coordinamento interno.

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Scomposizione dei processi aziendali in sotto fasi; individuazione delle unità elementari di processo; ricostruzione dei flussi di risorse tra fasi collegate in sequenza e a rete; determinazione delle aree di criticità.

Risorse utilizzate

Documenti aziendali, informazioni derivanti da interviste con i responsabili di singole fasi, schemi di analisi dei flussi di comunicazione e di coordinamento, Sistema Informativo aziendale.

Variabili da controllare

Coerenza della documentazione con la realtà aziendale; oggettività delle informazioni acquisite; rilevanza delle caratteristiche delle singole fasi all'interno dei processi aziendali.

Transazioni

Orizzontali e verticali con le unità della struttura e i responsabili di processo.

OUTPUT

Schema di analisi e valutazione delle unità minime dei processi aziendali valutate nell'ottica della criticità rispetto al complesso delle fasi individuate.

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Valutazione di eventi legati a fattori multivariabili

Autonomia

Notevole, derivante dalla competenza professionale

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- struttura dei processi aziendali
- input ed output delle fasi dei processi
- sviluppo sequenziale e a rete delle fasi di processo

Abilità operativo-procedurali

- individuazione oggettiva degli elementi che racchiudono una singola fase
- capacità di ricondursi dal generale al particolare
- capacità di valutare gli elementi critici delle singole fasi

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- competenza professionale
- stile relazionale non invasivo
- capacità di interloquire con diversi elementi e livelli della struttura

Valutazione e adozione delle metodologie di controllo di dei processi

INPUT:

Conoscenza delle metodologie di controllo; documentazione relativa alla scomposizione del processo in singole fasi

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Verifica della congruità dei vari tipi di controllo al processo aziendale; identificazione della metodologia più idonea allo scopo; valutazione delle modalità legate all'adozione del sistema di controllo dei processi.

Risorse utilizzate

Documentazione aziendale; Sistema Informatico aziendale; sistemi di elaborazione e simulazione su PC.

Variabili da controllare

Efficacia delle simulazioni effettuate come base di scelta tra le alternative; esattezza dei dati utilizzati nelle valutazioni comparative.

Transazioni

Orizzontali con unità aziendali di volta in volta interessate dalle valutazioni effettuate

OUTPUT

Scelta di una metodologia univoca di controllo dei processi aziendali

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie

Simulazioni con valutazioni oggettive multivariate

Autonomia

Legata al livello di complessità della struttura e alla organizzazione gerarchica

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- sistemi di simulazione
- struttura delle fasi aziendali
- metodologie di controllo di processo
- personal computer

Abilità operativo-procedurali

- capacità di comparazione tra valutazioni multifattoriali
- capacità di sintesi di risultati ottenuti da elaborazioni complesse

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- capacità relazionali improntate ad atteggiamenti diplomatici e poco invasivi
- problem setting
- problem solving

Elaborazione della documentazione descrittiva delle attività d'impresa

INPUT:

Normativa specifica in materia di Qualità; dati aziendali ottenuti dalle precedenti elaborazioni.

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Selezione delle informazioni necessarie ad esprimere una valida documentazione delle attività aziendali; analisi dei documenti aziendali pre-esistenti; consulto con i responsabili delle unità di processo per la definizione di elementi documentali.

Risorse utilizzate

Sistema informativo aziendale; documentazione elaborata dalle unità di processo; schemi di riferimento per la costruzione dei processi.

Variabili da controllare

Precisione e coerenza della documentazione rispetto alle attività; corrispondenza delle informazioni selezionate ai requisiti minimi di legge.

Transazioni

Orizzontali con altri membri della struttura in possesso di informazioni.

OUTPUT

Documenti rispondenti ai canoni espressi dall'adozione del Sistema Qualità in azienda

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Analisi e sintesi di informazioni elaborate in forma non congrua allo scopo finale

Autonomia

Piena autonomia rispetto alle determinazioni minime definite dalle norme in vigore

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- normativa in vigore relativa a forme e contenuti dei documenti
- documentazione prodotta in forma non strutturata
- strutturazione delle attività aziendali rappresentate dalla documentazione
- utilizzo di PC

Abilità operativo-procedurali

- sintesi di elementi descrittivi di fasi/azioni
- individuazione delle aree critiche e loro evidenziazione
- elaborazione di schemi e rappresentazioni grafiche

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- precisione
- capacità relazionali
- scrupolosità

Raccolta della documentazione aziendale ed emissione del Manuale

INPUT:

Normativa in vigore; elaborazioni documentali precedentemente realizzate a scopo di documentazione della Qualità in azienda

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Individuazione dell'articolazione interna del Manuale; raccolta ed organizzazione degli eventuali allegati; raccolta di documenti non presenti in Manuale ne' allegati ma indicativi per la ricostruzione dei processi aziendali; scelta di un criterio di archiviazione.

Risorse utilizzate

Supporto informatico; elaborazioni aziendali; modulistica predefinita; software di archiviazione su supporto informatico.

Variabili da controllare

Validità nel tempo del sistema di archiviazione definito; idoneità della documentazione rispetto alle determinazioni vigenti.

Transazioni

Orizzontali con collaboratori e responsabili di altre unità.

OUTPUT

Insieme organico dei documenti attinenti il Sistema Qualità in azienda; emissione del Manuale della Qualità.

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Determinazione di contenuti di sintesi in forma congrua allo scopo informativo

Autonomia

Alta, in relazione alla responsabilità di ruolo

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- normativa vigente
- determinazioni ed elaborazioni precedenti
- supporti informatici
- struttura del Manuale
- criteri di archiviazione di documenti

Abilità operativo-procedurali

- elaborazione di sintesi
- determinazione di sistemi di archiviazione
- scelta di elementi significativi ai fini della documentazione delle attività d'azienda

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- attenzione ai particolari
- stile collaborativo

Tenuta della documentazione e individuazione del sistema di revisione nel tempo

INPUT:

Normativa vigente; necessità aziendale di reperire in tempi e forme consone i documenti prodotti

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Organizzazione dell'archivio pluriennale; definizione delle soglie di tolleranza per la ridefinizione delle documentazione dei processi aziendali; definizione dell'intervallo di tempo minimo per la revisione automatica dei documenti.

Risorse utilizzate

Luoghi e metodi di archiviazione su supporto magnetico/informatico; incontri con responsabili di settore/unità per comprendere l'evoluzione nel tempo delle attività presidiate; supporto informatico; Sistema Informativo.

Variabili da controllare

Coerenza nel tempo delle informazioni documentate con la realtà aziendale; precisione dei limiti di tolleranza nella definizione delle necessarie modifiche ai documenti; velocità di evoluzione delle attività aziendali rispetto alle condizioni documentate.

Adeguatezza dei luoghi e delle tecniche di archiviazione.

Transazioni

Orizzontali con i responsabili delle varie unità

OUTPUT

Criterio metodologico per la conservazione, gestione, revisione della documentazione prodotta.

Analisi delle variabili dei compiti:

Metodologie

Analisi di soluzioni alternative; studio di evoluzione di fattori multivariati nel tempo

Autonomia

Alta, in relazione alla capacità finale di organizzare i materiali e i criteri individuati

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:

Conoscenze ed informazioni

- criteri di gestione di documentazione complessa
- evoluzione delle fasi aziendali

Abilità operativo-procedurali

- valutazione della congruità di criteri di adeguamento automatico di dati e informazioni
- valutazione della complessità di organizzazione e gestione di archivi
- individuazione degli elementi distintivi di modifiche sostanziali nelle fasi aziendali

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- spirito collaborativo
- attenzione al compito

Valutazione dei costi/benefici attribuibili al processo di certificazione

INPUT:

Elementi introdotti in azienda da una eventuale attività di certificazione del Sistema Qualità da parte di un Ente Certificatore

CONTENUTI DEL COMPITO

Attività

Individuazione degli elementi differenziali riconducibili alla scelta di certificazione; valutazione delle modifiche; definizione degli obblighi derivanti dalle attività di certificazione nel tempo.

Risorse utilizzate

Testi di riferimento degli Enti Certificatori; analisi delle condizioni aziendali; Sistema Informativo.

Variabili da controllare

Criticità delle fasi coinvolte nella certificazione; studio delle determinazioni relative alle attività interne da parte degli Enti di Certificazione

Transazioni

Orizzontali con i responsabili di struttura; verticali con il livello direttivo.

OUTPUT

Parere positivo o negativo sulla convenienza alla certificazione

Analisi delle variabili dei compiti:Metodologie

Esame di condizioni tecniche dell'azienda e del mercato

Autonomia

Media

Competenze necessarie per l'espletamento del compito:Conoscenze ed informazioni

- modalità di certificazione
- enti di certificazione
- tempi di certificazione
- elementi aziendali di riferimento coinvolti nella certificazione

Abilità operativo-procedurali

- identificazione degli elementi critici per la valutazione degli effetti della certificazione
- definizione dei rapporti con l'ente certificatore
- individuazione delle aree critiche nel percorso di certificazione

Atteggiamenti professionali e stili relazionali

- stile collaborativo
- partecipazione
- scrupolosità

3. IL PERCORSO FORMATIVO

3.1. Struttura dell'intervento

L'intervento è strutturato su un totale di 160 ore di formazione, con la definizione di 5 moduli di formazione "tradizionale" in aula (per un totale di 120 ore di formazione) e un project work in accompagnamento nelle aziende di provenienza (per la durata di 40 ore complessive).

La formazione in aula prevede un ciclo di 5 moduli tematici.

Il primo modulo (24 ore complessive) è strutturato in 4 Unità Didattiche in cui si affrontano i temi fondamentali relativi ai principi base della Qualità in azienda.

Si comincia sottolineando la importanza della pervasività del Sistema Qualità in azienda, ovvero determinando come gli elementi del Sistema Qualità sono parte di un evento intrinseco all'impresa e non una tecnica applicativa sovrapposta a quelle già adottate.

Questo punto focale è la base per ogni successiva applicazione di qualunque criterio operativo e viene quindi chiaramente definito in ogni suo significato rispetto alle organizzazioni tipiche delle PMI.

La crucialità di questi concetti è dimostrata dal fatto che nelle imprese dove non esiste il coinvolgimento della intera struttura l'adozione del Sistema Qualità naufraga dopo un tempo non superiore ai due anni; prescindere dalla comprensione dei meccanismi e dei metodi di visione globale della Qualità in azienda comporterebbe la mancata realizzazione di un reale cambiamento dell'approccio alle attività.

Il modulo prosegue nella definizione delle tipologie di costi connessi con la mancata adozione del Sistema Qualità; un punto molto importante in quanto permette agli allievi di valutare le proprie aree di maggior costo che possono oggi continuare a gestire in assenza del concetto di Qualità.

Viene quindi evidenziata la natura dei costi, la loro prevalente localizzazione nelle PMI e la capacità da parte dell'impresa che agisce in Qualità di migliorare il rapporto competitivo con il settore di riferimento.

Una volta individuati gli elementi base è possibile passare a definire gli strumenti che permettono di monitorare la Qualità in azienda, ovvero le

possibilità tecniche di misurare in maniera oggettiva, quantitativa, statistica, il livello e la funzionalità delle tecniche adottate.

Infine questo primo modulo prevede una prima rapida trattazione del corpo normativo attualmente utilizzato per la omogeneizzazione dei requisiti di Qualità delle imprese nazionali e comunitarie.

Il secondo modulo (32 ore complessive) si occupa di definire le metodologie di applicazione ai processi aziendali dei criteri di Qualità; si parte quindi dalla definizione di processo produttivo e di catena di attività dell'azienda per comprendere la complessità e la stratificazione degli interventi da effettuare.

Il processo-tipo viene quindi scomposto in sottofasce che rendono più comprensibile la natura e la complessità del tipo di analisi che l'adozione del Sistema Qualità prevede nelle PMI; vengono coinvolti sia la struttura che i meccanismi di coordinamento della stessa ed è possibile per gli allievi individuare, per ogni tipologia di impresa, i principi guida che potranno facilmente ricondurre alle proprie realtà.

Il processo, così scomposto, diviene poi oggetto di specifico controllo, con la conseguente analisi delle caratteristiche e delle variabili che meglio esprimono il livello e la tipologia di controllo consoni ai vari tipi di contesto aziendale.

Il processo viene successivamente definito per la successione delle fasi che lo compongono e queste vengono esaminate e definite in ottica di sequenza/interdipendenza reciproca.

Il terzo modulo (24 ore complessive) si articola sulle determinazioni normative relative alla tipologia, forma e contenuto dei documenti richiesti a supporto delle attività precedentemente trattate.

Già allievi avranno quindi modo di analizzare il fabbisogno informativo derivante dalle disposizioni normative, potranno identificare il volume e la tipologia di documenti consoni alla loro specifica fattispecie e procedere ad esercitarsi nella compilazione di modulistica esemplificativa.

Vengono poi affrontati i diversi possibili sistemi di gestione della documentazione così prodotta, sia in ottemperanza al disposto normativo, sia in relazione a criteri di conservazione e archiviazione aziendali.

Il quarto modulo (24 ore complessive) è incentrato sul documento principale della implementazione della Qualità in azienda: il Manuale della Qualità; questo elemento basilare viene analizzato fin dal momento della

preparazione degli elementi che vi vengono inseriti; si intende così determinare una capacità autonoma degli allievi di generare i dati in ingresso per il proprio Manuale aziendale.

Vengono quindi esaminati i contenuti e la strutturazione tipica che vengono indicati dalla normativa vigente e vengono realizzati numerosi esempi pratici miranti a familiarizzare gli allievi con la complessità che questo documento può assumere in alcuni contesti aziendali.

Si effettua poi la analisi dei metodi con cui è possibile gestire efficacemente ed efficientemente l'insieme dei documenti prodotti sia per la gestione della Qualità in azienda sia per esigenze precedenti dell'azienda.

Il quinto modulo (16 ore complessive) si occupa di inquadrare in maniera più ampia la questione normativa della Qualità in azienda; gli allievi potranno definire il quadro normativo più congruo alle proprie esigenze e valutare il rapporto esistente all'interno del proprio settore di riferimento con i sistemi aziendali "in Qualità".

Infine vengono presentati agli allievi gli elementi utili a determinare il proprio interesse alla certificazione del Sistema Qualità all'interno delle aziende, anche in considerazione del livello di certificazione presente nel comparto di riferimento.

Il work project

Il work project finale (40 ore complessive) è articolato come un "ritorno consapevole" degli allievi nelle realtà di provenienza: uno strumento che permette a ogni allievo di rileggere gli elementi della sua vita lavorativa sotto l'ottica di quanto appreso durante l'intervento formativo.

Infatti è essenziale che la attività formativa non rimanga un intervento prettamente teorico o esercitativo, è fondamentale invece che ognuno degli allievi possa ricondurre gli elementi generici alla particolarità della propria realtà produttiva.

Il project work prevede che, in affiancamento a un esperto dell'applicazione del Sistema Qualità, ogni allievo predisponga strumenti guida personalizzati per la realizzazione di un riscontro effettivo delle abilità acquisite e dei concetti appresi dentro la propria quotidianità lavorativa.

Questo tipo di impostazione permette un completo riconoscimento nella realtà di provenienza delle molteplici sfaccettature che l'applicazione del Sistema Qualità comporta nelle varie tipologie di PMI.

3.2. Articolazione dell'intervento in moduli ed unità didattiche

MODULI	UNITA' DIDATTICHE	ore
Modulo 1 Concetti e metodologie della Qualità	1.1 La centralità del coinvolgimento globale	4
	1.2 I costi della non Qualità	8
	1.3 Strumenti di controllo della Qualità	8
	1.4 Norme UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI (cenni e rinvio)	4
Modulo 2 Qualità e processi aziendali	2.1 La catena di attività dell'azienda	8
	2.2 Componenti del processo produttivo	8
	2.3 Il controllo del processo produttivo	8
	2.4 Input ed output delle singole fasi: ottica del cliente/fornitore	8
Modulo 3 La documentazione del Sistema Qualità	3.1 Documentazione come riferimento attivo per l'impresa	8
	3.2 Requisiti della documentazione	8
	3.3 Il sistema di gestione della documentazione aziendale	8
Modulo 4 Il Manuale della Qualità e le procedure	4.1 Metodologie applicative	4
	4.2 Struttura e contenuti	8
	4.3 Procedure	8
	4.4 Creazione e gestione del Manuale nel tempo	4
Modulo 5 Normativa e certificazione	5.1 Le norme UNI EN ISO	4
	5.2 Le norme UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI	8
	5.3 La certificazione del Sistema Qualità	4
Project work	Fase a) Impostazione delle condizioni di realizzazione	8
	Fase b) Realizzazione dell'intervento in azienda	32

MODULO 1: Concetti e metodologie della Qualità

Unità didattica 1.1: La centralità del coinvolgimento globale

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- principi del miglioramento continuo
- principi di applicazione del Sistema Qualità
- elementi di sequenzialità dei processi aziendali
- criteri di definizione e misurabilità di obiettivi

di abilità:

- capacità di individuare le aree di applicazione della Qualità nei singoli processi
- capacità di interpretare i processi aziendali nella loro sequenzialità
- individuazione e sistematizzazione di risultati per ogni livello della struttura
- capacità di analisi della coerenza interna tra risultati assegnati e responsabilità di ruolo

Contenuti dell'apprendimento:

- il miglioramento continuo come base e volano della Qualità in azienda
- la Qualità come contenuto intrinseco dei processi aziendali: concatenamento di fasi
- definizione univoca di obiettivi e programmi di miglioramento
- misurabilità dei risultati previsti
- responsabilizzazione degli attori aziendali

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene supportata dalla analisi di esempi illustrativi dei contenuti presentati.

Vengono visionati schemi di esercitazione che verranno commentati e arricchiti dall'apporto degli utenti.

Si stimola la discussione di esempi e casi tratti dalla propria esperienza lavorativa.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzate dispense preparate ad hoc.

Si utilizzano inoltre:

- lavagna luminosa
- lavagna fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con i supporti di cui al punto precedente.

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.2: I costi della non QualitàObiettivi formativi:

di conoscenza:

- criterio di non Qualità
- tipologia di costi della non Qualità
- criteri di individuazione della non Qualità nei processi aziendali

di abilità:

- analisi dei costi di struttura e funzionamento in ottica di non Qualità
- analisi critica del fattore strategico Qualità/ non Qualità nel proprio mercato
- individuazione e correzione delle aree interne di non Qualità

Contenuti dell'apprendimento:

- la Qualità come investimento
- la Qualità come leva competitiva e fattore strategico di mercato
- i vantaggi in termini di costi della prevenzione della non Qualità
- i vantaggi in termini di costi del mantenimento di conformità alla Qualità

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene arricchita dell'analisi critica di esempi concreti e dalla simulazione di analisi di contesti aziendali in condizioni di non Qualità.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono distribuite dispense didattiche e i materiali d'uso per le esercitazioni su casi concreti.

Si utilizzano inoltre:

- lavagna luminosa
- lavagna fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con i supporti di cui al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 1.3: Strumenti di controllo della QualitàObiettivi formativi:

di conoscenza:

- criteri di classificazione e scrematura delle informazioni
- criteri di strutturazione delle informazioni
- criteri di definizione degli obiettivi di controllo
- concetto di priorità nei processi aziendali

di abilità:

- discriminazione di dati
- analisi dei dati rappresentativi
- scomposizione di eventi complessi in relazioni di causa-effetto
- correlazione di eventi
- parametrizzazione di valori a livelli standard

Contenuti dell'apprendimento:

- il controllo dei processi per il miglioramento continuo
- principali cause e fattori critici di indagine
- sviluppo di linee risolutive
- pianificazione degli interventi di correzione
- strumenti di controllo quantitativo e statistico:
 - * raccolta e rappresentazione di dati
 - * concetti di classe, dispersione e frequenza nella produzione di istogrammi
 - *diagramma di Pareto

- * distribuzione di probabilità
- * il campionamento
 - *caratteristiche degli strumenti di controllo e di misura

Metodologie didattiche

La lezione frontale viene articolata successivamente in verifiche e simulazioni basate sull'uso del Personal Computer; questo strumento permette in un primo momento di sviluppare velocemente i casi simulati e condotti principalmente dal docente, mentre in un secondo momento gli utenti potranno direttamente cimentarsi, in piccoli gruppi, allo sviluppo di semplici casi esemplificativi predisposti ma non pre-impostati dal docente stesso.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

In questa lezione vengono utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- personal computer in rete interna

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con i supporti descritti al punto precedente, ovvero aula informatica dotata di collegamento intranet tra allievi e docente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 1.4: Norme UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI (cenni e rinvio)

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa UNI EN ISO
- evoluzione della disciplina in risposta alla evoluzione dei sistemi di controllo
- dati statistici relativi alla tipologia di imprese e alla adozione del sistema Qualità

di abilità:

- discriminare gli elementi del Sistema Qualità più consoni alle PMI
- individuazione delle caratteristiche aziendali in relazione all'adozione delle normative UNI EN ISO
- analisi dei dati statistici relativi al settore di riferimento

Contenuti dell'apprendimento:

- la famiglia di norme UNI EN ISO (cenni e rinvio)
- gli standard nazionali e comunitari
- requisiti e caratteristiche dei Sistemi Qualità nelle PMI (cenni e rinvio)
- esternalizzazione della Qualità per le PMI
- ricadute positive dell'adozione del sistema Qualità per le PMI
- analisi dei dati statistici per settore in riferimento all'adozione del Sistema Qualità

Metodologie didattiche:

La lezione è basilarmente frontale, con la partecipazione degli utenti alla definizione di casi esemplificativi presentati dal docente.

Gli utenti sono poi stimolati a riportare proprie esperienze e a discuterne le caratteristiche in plenaria.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono distribuite dispense elaborate ad hoc dai docenti e vengono forniti i materiali per la partecipazioni alle esercitazioni guidate dal docente.

Vengono inoltre utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con i supporti di cui al punto precedente.

Ore di formazione:

4

MODULO 2: Qualità e processi aziendali

Unità didattica 2.1: La catena di attività dell'azienda

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- criteri di scomposizione dei processi produttivi
- criteri di sequenzialità di atti/fasi del processo produttivo
- concetto di catena del valore e di filiera di settore

di abilità:

- individuazione delle aree critiche nei processi aziendali
- definizione i criteri di collegamento tra fasi sequenziali interne/esterne all'azienda
- elaborazione di canali comunicativi tra elementi del processo aziendale

Contenuti dell'apprendimento:

- i processi aziendali e la loro complessità
- i processi produttivi che si completano in più aziende: reciprocità e criticità
- condivisione di principi e strumenti della Qualità all'interno del processo produttivo
- i linguaggi condivisi

Metodologie didattiche:

Questa unità didattica vede seguire alla lezione frontale, necessaria per introdurre i concetti base individuati, una seconda fase di esemplificazione di un caso concreto con la partecipazione diretta degli utenti; il docente si avvarrà dei personal computer in collegamento intranet per eseguire l'esemplificazione in tempo reale.

In un secondo momento gli utenti potranno, singolarmente o in piccoli gruppi definire un articolato esempio di quanto precedentemente analizzato sotto la guida del docente e verificarne la bontà confrontandosi con gli altri utenti/gruppi; data la maggiore semplicità richiesta all'esercitazione degli utenti si prescinde dall'utilizzo del supporto informatico.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

La lezione prevede la distribuzione di materiale per lo svolgimento del caso esemplificativo e la distribuzione di schemi-guida per il supporto alla esercitazione individuale/di gruppo.

Vengono inoltre utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- personal computer in rete intranet sotto la supervisione del docente

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata in linea con i supporti indicati nel punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.2: Componenti del processoObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- tipologia di processo in azienda
- scomposizione del processo in singole fasi e attività
- svolgimento del ciclo di vita aziendale in sottofasi significative
- tipologia di rapporti intercorrenti con mercati a monte e a valle
- tipologia di struttura aziendale e meccanismi operativi

di abilità:

- individuazione delle fasi salienti e significative delle attività aziendali scomposte per sotto processi
- analisi critica delle caratteristiche e degli apporti dei singoli componenti di processo
- selezione e valutazione delle fasi di creazione del valore aggiunto
- lettura critica dei rapporti con operatori a monte e valle del sistema azienda
- identificazione e adeguamento dei meccanismi di coordinamento operativo della struttura all'ottica di Qualità del processo

Contenuti dell'apprendimento:

- l'influenza dei componenti di processo sul raggiungimento/mantenimento della Qualità
- la politica dello "zero difetti" e i limiti di tolleranza
- il ciclo di vita aziendale del prodotto/processo
- input ed output aziendali e creazione del valore aggiunto
- le catene di processi: i ruoli fornitore/cliente
- interdipendenza e coordinamento da realtà produttive esterne
- componenti del processo:
 - * le risorse umane
 - * le risorse tecniche
 - * i sistemi operativi
- il governo di flusso dei processi

Metodologie didattiche:

il contenuto dell'unità in questione viene presentato con una lezione frontale seguita da trattazione di un caso esemplificativo complesso condotto dal docente; durante l'esercitazione viene utilizzato, per ragioni di economia di tempi, il personal computer.

Vengono poi ripresi i concetti principali ricorrendo a una esercitazione in piccoli gruppi che prevede la simulazione di diverse fasi di un unico processo aziendale; l'ultima fase in plenaria permetterà di ricostruire, con il supporto del docente, il processo aziendale nel suo complesso.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Dispense sull'argomento in generale, materiale da utilizzare durante l'esercitazione; inoltre:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- personal computer collegati in modalità Intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata secondo le necessità indicate al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.3: Il controllo del processo produttivo

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- concetto di conformità
- fasi ed attività critiche del processo
- criteri di valutazione degli intervalli e dei livelli di tolleranza
- concetto di valori standard
- retroazione positiva e negativa

di abilità:

- identificazione delle variabili critiche nelle fasi di processo
- scelta e valutazione degli intervalli di tolleranza per gli scostamenti
- identificazione delle misure di intervento sulle variazioni significative
- ottimizzazione della tempistica nell'adozione di misure di correzione

Contenuti dell'apprendimento:

- prevenzione della mancata conformità ai requisiti di Qualità del processo
- variabili critiche di processo
- la scelta delle variabili e dei criteri di valutazione
- il controllo e la determinazione di valori standard
- definizione di intervalli di tolleranza
- misure di correzione ed effetto di retroazione

Metodologie didattiche:

L'unità viene svolta secondo canoni di lezione frontale e con una successiva partecipazione degli utenti allo svolgimento di una esercitazione sulle variabili di controllo di fasi di un processo produttivo.

Viene stimolata la partecipazione degli utenti con apporti delle singole realtà aziendali.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

L'unità prevede il ricorso a:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- personal computer in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata in accordo con i supporti indicati al punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.4: Input ed output delle singole fasi: l'ottica cliente/fornitoreObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- concetto di sequenzialità delle fasi di un processo
- concetto di sviluppo “in rete” delle fasi di un processo
- principi dell'ottica “fornitori/clienti” tra fasi del processo aziendale

di abilità:

- individuazione delle linee di sviluppo delle fasi in sequenza lineare
- individuazione delle linee di sviluppo delle fasi “a rete”
- identificazione delle variabili critiche degli input e degli output delle fasi di processo

Contenuti dell'apprendimento:

- la sequenza delle fasi del processo: linearità e sviluppo “in rete”
- interdipendenze tra fasi del processo aziendale in ottica “fornitore/cliente”
- coerenza delle specifiche di Qualità degli output e degli input delle fasi in sequenza/interdipendenza

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene supportata dalla visualizzazione delle tipologie di processo riscontrabili in azienda e sulla loro evoluzione in termini di sequenzialità/sviluppo in rete.

Gli utenti sono chiamati ad un role-playing in cui assumeranno, divisi in piccoli gruppi, le funzione di diverse figure aziendali attinenti a definite aree di attività; verrà poi richiesto loro di confrontare le rispettive esigenze e disponibilità in termini di qualità degli input ed output utilizzati/prodotti.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Agli utenti verranno distribuite dispense preparate ad hoc e tutto il materiale necessario alla realizzazione del role playing; verranno inoltre utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata secondo quanto indicato nel punto precedente.

Ore di formazione:

8

MODULO 3:

La documentazione del Sistema Qualità

Unità didattica 3.1: Documentazione come riferimento attivo per l'impresa

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa in materia di documentazione della Qualità
- forma e contenuti dei documenti richiesti alla tipologia di azienda
- principi di elaborazione delle procedure
- principi base di utilizzo del personal computer
- principi di organizzazione di archivi cartacei e informatici

di abilità:

- identificazione delle informazioni chiave da indicare nelle documentazioni
- discriminazione delle procedure di documentazione della Qualità
- identificazione delle modalità ottimali di conservazione e archiviazione della produzione documentale della Qualità
- utilizzazione del personal computer per l'elaborazione e la gestione della documentazione

Contenuti dell'apprendimento:

- il significato della documentazione nel Sistema Qualità
- funzioni e tipologia di documenti del Sistema Qualità
- il manuale della Qualità (cenni e rinvio)
- le procedure e la loro documentazione
- dimensioni dell'azienda e complessità della produzione documentale
- la documentazione dei risultati raggiunti
- informatizzazione delle attività e degli atti di documentazione della Qualità

Metodologie didattiche:

La lezione frontale viene successivamente supportata dall'utilizzo del personal computer gestito dal docente.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

E' previsto l'utilizzo di:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- personal computer in modalità Intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata secondo le necessità espresse dal punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 3.2: Requisiti della documentazioneObiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa specifica di documentazione della Qualità in azienda
- principi di elaborazione di testi
- utilizzo del personal computer e dei sistemi di video scrittura
- struttura organizzativa e di processo dell'azienda
- mansionario e livelli di responsabilizzazione degli attori di processo
- metodologie di codificazione complessa di documenti

di abilità:

- identificazione degli elementi richiesti dalla documentazione della Qualità
- organizzazione logica di documentazione complessa
- utilizzo razionale di codici di identificazione e classificazione
- scelta ed implementazione di sistemi di archiviazione cartacea e/o su supporto informatico

Contenuti dell'apprendimento:

- coerenza con la realtà aziendale
- uniformità nell'elaborazione del complesso dei documenti
- standardizzazione delle forme e dei contenuti dei documenti
- i codici numerici e alfanumerici per la classificazione dei documenti e del loro contenuto
- indicazione dei responsabili della elaborazione e revisione dei contenuti
- riferibilità dei documenti alle singole fasi

Metodologie didattiche:

La lezione viene prevalentemente svolta esemplificando agli allievi le varie tipologie di documenti, con la produzione di numerosi esempi e con il prevalente ricorso al personal computer.

Ogni utente viene stimolato a produrre almeno un esempio di documento riferito alla sua personale esperienza.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono distribuite dispense elaborate ad hoc e il materiale necessario per impostare la esercitazione su personal computer; vengono quindi utilizzati:

- lavagna luminosa
- personal computer

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 3.3: Il sistema di gestione della documentazione aziendaleObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- normativa di settore in merito alla documentazione del Sistema Qualità
- localizzazione dei vari documenti all'interno dell'azienda
- metodi di codificazione e classificazione di documenti complessi

di abilità:

- monitorare appropriatamente l'evoluzione delle fasi descritte nei documenti
- identificare le variazioni significative che generano modifiche nei documenti
- archiviare in maniera flessibile e congrua alla realtà aziendale tutta la documentazione

Contenuti dell'apprendimento:

- criteri e strumenti per la organizzazione della documentazione prodotta
- l'effettivo utilizzo dei documenti nei rispettivi luoghi di lavoro
- controllo e verifica nel tempo della congruità dei dati contenuti nei documenti
- le matrici di controllo per il mantenimento della congruenza dei documenti nel tempo
- la verifica delle liste di distribuzione dei documenti e del Manuale di Qualità
- tempi di revisione e conservazione

Metodologie didattiche:

La lezione viene svolta essenzialmente con modalità frontale, con una esercitazione di gruppo sulla ipotetica distribuzione dei documenti all'interno della struttura aziendale e la richiesta rivolta agli utenti di fornire i propri dati esperenziali.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Agli utenti vengono fornite dispense e materiale per la esercitazione di gruppo, si utilizzano inoltre:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con l'attrezzatura indicata nel punto precedente.

Ore di formazione:

8

MODULO 4:

Il manuale della Qualità e le procedure

Unità didattica 4.1: Metodologia operativa

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa di riferimento nel settore
- struttura e sistemi operativi dell'azienda
- ciclo di vita del prodotto
- criteri di elaborazione di documentazione complessa ai fini del Sistema Qualità

di abilità:

- identificazione delle variabili di prodotto e processo rilevanti ai fini del Sistema Qualità
- definizione univoca di contenuto dei documenti del Sistema Qualità
- identificazione univoca delle unità destinatarie di documentazione

Contenuti dell'apprendimento:

- la scarsa formalizzazione dei processi nelle PMI
- la progettazione del manuale
- le fasi di preparazione:
 - * analisi e descrizione dei processi (richiami)
 - * definizione di ruoli, compiti e responsabilità (richiami)
 - * elaborazione delle caratteristiche dell'assetto produttivo (richiami)
- definizione dell'insieme di documenti relativo all' realtà aziendale
- elenco degli argomenti da inserire e definire

Metodologie didattiche:

La lezione è prevalentemente frontale con l'esposizione di esemplificazioni e esempi di manuali realmente in uso in PMI di settori affini a quelli dei partecipanti.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzati prevalentemente:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con attrezzatura indicata al punto precedente.

Ore di formazione:

4

Unità didattica 4.2: Struttura e contenutiObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- normativa di settore
- contenuti minimali del Manuale della Qualità
- organizzazione del contenuto del Manuale
- terminologia congrua allo scopo del Manuale

di abilità:

- identificazione dei documenti da inserire nel Manuale
- discriminazione tra elementi relativi alla struttura aziendale e ai meccanismi di coordinamento
- coordinare i contenuti di sezioni e sotto categorie
- determinare in forma univoca la struttura di ogni sezione

Contenuti dell'apprendimento:

- il Manuale come specchio della realtà aziendale
- indice organizzato in sezioni
- come descrivere l'azienda e le sue politiche della Qualità
- come scegliere i dati da riportare relativi alla struttura organizzativa (livello di specificità dell'organigramma)
- utilizzo della terminologia appropriata
- i dati identificativi di ogni sezione

Metodologie didattiche:

La lezione prevede modalità classiche face to face e la trattazione di casi concreti.

Viene poi prevista una esercitazione durante la quale gli utenti dovranno inserire documenti e notizie loro fornite all'interno di un modello di Manuale della Qualità.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono prevalentemente impiegati:

- materiale cartaceo da distribuire agli allievi per la realizzazione dell'esercitazione
- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata come da indicazione al punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 4.3: Le procedureObiettivi formativi:

di conoscenza:

- significato delle procedure aziendali
- contenuto e forma delle procedure aziendali
- criteri di elaborazione delle procedure
- criteri di revisione delle procedure
- coerenza delle procedure con le indicazioni del Sistema Qualità

di abilità:

- individuazione delle fasi salienti dei processi
- individuazione univoca di ruoli, responsabilità, modalità operative degli attori dei processi aziendali
- impostazione delle procedure
- mantenimento del livello di coerenza ottimale delle procedure rispetto alla realtà aziendale

Contenuti dell'apprendimento:

- la procedura come guida operativa ai processi aziendali
- le procedure come verifica della bontà del Sistema Qualità progettato per l'azienda
- riferimenti alle sezioni del Manuale di Qualità
- impostazione delle procedure:
 - * durata e fasi del processo proceduralizzato
 - * spetti quantitativi e qualitativi degli input/output di fase
 - * ruoli, posizioni, flussi di informazioni, responsabilità

- significato e peso delle procedure operative

Metodologie didattiche:

La lezione vede la trattazione a livello teorico delle procedure e poi la realizzazione di un esempio complesso di proceduralizzazione di un processo impostato dal docente, con l'utilizzo di personal computer in modalità di collegamento intranet.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano:

- materiale cartaceo in distribuzione agli utenti
- personal computer
- lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con i supporti indicati al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 4.4: Creazione e gestione del Manuale nel tempo

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa di riferimento nel settore
- criteri di elaborazione ed assemblamento di documentazione prodotta per il Sistema Qualità
- criteri di gestione nel tempo del contenuto del Manuale
- elenco dei destinatari del Manuale
- criteri per il riesame del Manuale

di abilità:

- elaborare con coerenza e univocità il contenuto del Manuale
- identificare la documentazione da utilizzare
- identificare gli allegati significativi
- discriminare gli eventi di gestione per individuare quelli che comportano revisione del Manuale

Contenuti dell'apprendimento:

- la normativa in merito alla emissione, distribuzione e modifiche del Manuale
- l'identificazione del responsabile della elaborazione
- elaborazione materiale del Manuale: utilizzazione corretta della documentazione precedentemente prodotta
- congruenza del prodotto finale con gli obiettivi prefissati e la normativa vigente
- distribuzione capillare del Manuale in edizione aggiornata
- procedure di riesame del Manuale

Metodologie didattiche:

La lezione è prevalentemente formale con la partecipazione degli utenti a un caso esemplificato dal docente.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Vengono utilizzati prevalentemente:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili
- dispense elaborate ad hoc distribuite agli utenti

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con attrezzature indicate al punto precedente

Ore di formazione:

4

MODULO 5: La normativa e la certificazione

Unità didattica 5.1: Le norme della famiglia UNI EN ISO

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- le famiglie di norme sulla Qualità
- significato e peso della scelta di Qualità
- elementi necessari alla gestione del Sistema Qualità

di abilità:

- individuazione dei principi guida della Qualità riscontrabili nella propria realtà
- interpretazione delle norme in relazione alla propria azienda, al mercato, al processo aziendale

Contenuti dell'apprendimento:

- ISO, EN e UNI standard normativi e portata spazio-temporale
- UNI EN ISO 9000, il documento guida
- la Qualità standardizzata e i rapporti con i clienti e fornitori
- analisi delle variabili significative per la scelta del modello

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con la partecipazione degli utenti nella definizione degli aspetti salienti nell'applicazione concreta delle norme sulla Qualità in impresa.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Si utilizzano prevalentemente.

- materiale cartaceo
- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con il materiale indicato al punto precedente.

Ore di formazione:

4

Unità didattica 5.2: La famiglia UNI EN ISO e la Qualità nelle PMI

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- normativa di settore
- criteri di valutazione dei costi di adozione del Sistema Qualità in azienda
- aree di intervento per l'adeguamento del sistema impresa

di abilità:

- identificazione delle aree di criticità nell'adozione del Sistema Qualità in azienda
- valutazione critica del bilancio costi/benefici nella scelta tra sistemi alternativi di adeguamento alla normativa in vigore

Contenuti dell'apprendimento:

- la convenienza economica nella scelta della applicazione del Sistema Qualità
- interventi a livello organizzativo e gestionale
- interventi a livello operativo

Metodologie didattiche:

Lezione frontale e successiva esercitazione su schema prestabilito dal docente; in piccoli gruppi gli utenti potranno verificare la bontà di scelte operate nelle varie aree in relazione ad un processo di adozione del Sistema Qualità.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Gli utenti riceveranno dispense elaborate a loro specifico uso; verranno inoltre utilizzati:

- lavagna luminosa
- lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con supporti indicati al punto precedente.

Ore di formazione:

8

Unità didattica 5.3: La certificazione del Sistema Qualità

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- l'evoluzione delle normative comunitarie su base tecnica consensuale
- principi di approccio alla Certificazione
- normativa in merito alla Certificazione
- obblighi iniziali e successivi del regime di certificazione

di abilità:

- individuazione delle modalità di accesso alla forma più consona di certificazione
- valutazione critica dei vantaggi conseguenti alla certificazione delle proprie attività

Contenuti dell'apprendimento:

- il significato di "normativa tecnica consensuale" nel campo della Qualità
- l'armonizzazione tecnica all'interno della Unione Europea
- certificazione della Qualità come vantaggio e opportunità di differenziazione nel mercato
- gli Organismi di certificazione accreditati
- come scegliere l'Ente certificatore
- la fase istruttoria
- la visita di valutazione
- le visite di sorveglianza
- analisi dei dati relativi alla certificazione nei principali settori economici nazionali

Metodologie didattiche:

Lezione prevalentemente frontale con discussione sui livelli di certificazione raggiunti nei settori di riferimento per gli utenti.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

- Lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con le attrezzature indicate al punto precedente.

Ore di formazione:

4

Il project work

Il percorso formativo precedentemente illustrato permette agli utenti di apprendere le basi fondamentali per l'introduzione e la gestione del Sistema Qualità in azienda; appare necessario che alla fase di formazione in aula, che pure è articolata in attività di esemplificazione pratica e partecipazione attiva, segua una fase di applicazione concreta delle nozioni apprese e delle abilità sviluppate/incrementate.

Scopo del project work è dunque quello di permettere ad ogni utente di tornare nella propria azienda per applicare alle fattispecie reali quanto gli è stato presentato in veste più generale; si tratta quindi di leggere la realtà aziendale alla luce di quanto specificatamente imparato durante l'intervento formativo programmato.

L'articolazione del project work prevede:

- impostazione delle condizioni di realizzazione del project work all'interno della singola impresa e preparazione della lista di riscontro e della modulistica;
- attuazione delle attività in azienda con l'utilizzo della lista di riscontro e della modulistica semplificata

Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work.

Questa prima fase vede gli allievi supportati dalla presenza di un docente esperto in applicazioni del Sistema Qualità nel settore di riferimento dell'azienda in cui si effettua l'intervento.

La fase di formazione in aula ha fornito agli allievi le basi teorico-pratiche per operare all'interno di uno schema generale d'impresa, mentre scopo di questa seconda parte è quello di fornire strumenti operativi calibrati sulle realtà specifiche.

Nell'impostare le condizioni di realizzazione del project work si vogliono adattare i due strumenti principali previsti per l'applicazione in azienda delle nozioni acquisite e delle abilità sviluppate:

- lista di riscontro

- modulistica

Questi due strumenti presentano un grado di generalità che viene convenientemente ridotto a seconda del tipo di azienda in cui si va ad operare, del ruolo ricoperto dall'allievo e dal grado di attenzione già riconosciuta alle specifiche della Qualità nelle attività d'azienda.

La *lista di riscontro* è uno strumento strutturato in numerose domande che seguono tutti gli step delle norme UNI EN ISO più consone all'azienda in cui si effettua l'attività; il valutatore (l'allievo) deve rispondere alle domande verificando sul campo il livello di adeguamento/non adeguamento, idoneità/non idoneità, esistenza/non esistenza delle condizioni relative all'implementazione del Sistema Qualità nelle aree indagate.

Il processo di verifica sul campo diventa quindi capillare e permea tutte le attività aziendali, permettendo all'allievo di riscontrare le proprie capacità di indagine e valutazione e permettendo all'azienda di effettuare un primo check-up.

La sua taratura sull'azienda e sulle possibilità di indagine riconosciute al ruolo svolto in azienda dall'allievo permettono di ottimizzare i risultati ottenuti.

La *modulistica* approntata per l'azienda è di tipo prettamente molto simile allo standard riconducibile alle normative di settore; la forma si presenta meno complessa e di più immediato utilizzo per le capacità dell'allievo, ma il risultato è comunque apprezzabile ai fini della familiarizzazione con quanto prescritto dalle normative vigenti.

L'allievo quindi si cimenta con la complessità e la significatività delle documentazioni richieste per verificare sul campo la corrispondenza tra le forme documentali e le realtà dei processi aziendali, e soprattutto per definire correttamente l'approccio alle interrelazioni esistenti tra varie tipologie di documentazioni all'interno del Sistema Qualità. (Manuale, procedure, documentazione interna aziendale,...)

Fase B) Realizzazione del project work in azienda

Ogni allievo è ora dotato di preparazione teorico-pratica e di strumenti di riscontro ad hoc (lista e modulistica); il prossimo passo è quello di mettere in pratica quanto è stato presentato in aula, utilizzando gli strumenti specifici come una traccia all'interno della realtà aziendale.

L'allievo dunque ripercorre il processo di analisi delle funzioni ed attività aziendali per riscontrare come questo sia funzionale ai criteri di Qualità; lo stesso tipo di approccio è alla base dell'analisi della struttura organizzativa e gestionale d'impresa.

In questa fase la presenza dell'esperto in materia di Sistema Qualità diventa programmata ma discontinua, secondo uno schema che può essere comunque personalizzato dalle esigenze dimostrate nel tempo dal singolo allievo. Infatti lo scopo di questa fase applicativa è di forzare le capacità di osservazione ed analisi dell'allievo, che deve ricorrere all'esperto in ottica consulenziale e non più referenziale.

L'allievo quindi verifica passo dopo passo le condizioni applicabili/applicate in azienda rispetto alle determinazioni richieste dal Sistema Qualità e valuta in prima persona le concordanze, le discrepanze esistenti. Questo lavoro presenta il duplice vantaggio di arricchire la professionalità dell'allievo e di fornire all'azienda in cui opera una indagine conoscitiva su cui basare gli eventuali futuri interventi di adeguamento alle disposizioni in materia di Qualità.

L'attività di riscontro prevede che l'allievo si relazioni con le altre unità aziendali allo scopo di definire il quadro generale di interventi auspicabili nel prossimo futuro; la sua realizzazione interfaccia ogni livello della struttura e coinvolge ogni attività del ciclo produttivo e gestionale d'azienda.

La profondità e l'estensione dell'indagine permettono quindi all'allievo di fotografare la situazione aziendale e di valutare in maniera critica le condizioni registrate.

INTERVENTO FORMATIVO AREA

“LINGUA INGLESE”

GUIDA ALLA LETTURA DELL'INTERVENTO FORMATIVO DI LINGUA INGLESE

Ogni intervento formativo è finalizzato a disegnare un profilo professionale rispondente a un soddisfacente livello di performance; la struttura degli interventi è tale da rappresentare dei segmenti di trasferimento competenze assemblabili in forma flessibile e personalizzata.

Scorrendo quindi i contenuti delle pagine a seguire potremo leggere i seguenti argomenti:

La motivazione dell'intervento

Ogni area funzionale è stata individuata grazie all'analisi delle indagini condotte presso le imprese-target; ogni intervento formativo è stato individuato come migliore risposta alle necessità formative di ruoli presenti nelle imprese.

La motivazione all'intervento precisa per quali tipi di ruolo è consigliabile ricorrere alla formazione sugli argomenti individuati, presentando una panoramica sulle tipologie di utenti più idonee alla fruizione dell'azione formativa.

Per ogni impresa è possibile individuare uno o più moduli congrui alle necessità rilevate all'interno dell'impresa stessa, sia in relazione al singolo percorso, che in virtù di un bilanciamento dell'azione formativa studiata sull'azienda nel suo complesso.

Il processo aziendale di riferimento

Questo intervento riguardante formazione linguistica non riguarda una o più figure riconducibili ad una unica area funzionale, presentando piuttosto i caratteri di un intervento volto a colmare lacune riscontrabili in qualsiasi punto dell'organigramma aziendale.

Si tratta cioè di un intervento di costruzione/rafforzamento di competenze in lingua inglese, utilizzabile per migliorare le prestazioni di ruoli posti di volta in volta in aree funzionali diverse, alle prese tanto con problemi di comunicazione ed interpretazione di documenti, che addetti alla semplice corrispondenza commerciale in lingua.

L'estrema eterogeneità delle necessità espresse in questa area di intervento non permette quindi di definire né un insieme di fasi cruciali, né un insieme di compiti ai quali riferire in esclusiva la necessità di una adeguata preparazione in lingua inglese.

Il percorso formativo

La struttura dell'intervento

Il percorso formativo viene presentato nella sua articolazione in moduli, definendone i contenuti e gli argomenti trattati; viene inoltre presentato il project work.

In questo specifico intervento formativo viene sviluppato un percorso graduale, che pur essendo usufruibile in maniera flessibile come gli altri interventi presentati, segue una logica di successivo approfondimento delle competenze acquisite a diversi livelli di padronanza della lingua.

La presenza di due cicli sta a sottolineare la cerniera tra il livello base-intermedio di competenze e il livello di fluente padronanza della lingua; durante quest'ultimo assume particolare risalto la metodologia della full immersion in situazioni specifiche e tecnicamente vicine alle realtà operative dei lavoratori in formazione.

Articolazione dell'intervento in moduli e unità didattiche.

In questa parte della trattazione viene compiutamente illustrata l'articolazione dell'intervento formativo, ovvero vengono considerati:

- obiettivi formativi: risultato che si intende far acquisire all'allievo, in termini di conoscenze/competenze, alla fine dell'unità didattica;
- contenuti dell'apprendimento: ciò che viene trasmesso nel corso dell'unità didattica
- metodologie didattiche: sistemi di trasmissione delle conoscenze/competenze
- tipologie di attrezzature: supporti visivi, audiovisivi e tecnici utilizzati durante l'unità didattica
- tipologie di luoghi formativi: caratteristiche dei luoghi dove effettuare le attività formative
- ore di formazione: durata dell'unità didattica

1. MOTIVAZIONI DELL'INTERVENTO

Gli interventi che fanno parte di questo “percorso integrato” di formazione per PMI hanno la caratteristica di riferirsi a figure professionali, ruoli, mansioni, se non omogenei, almeno in possesso di denominatori comuni relativi alle modalità di organizzazione, gestione e evoluzione delle specifiche funzioni in azienda.

Nel formulare un intervento nell'ambito di una lingua straniera si è invece di fronte a una necessità più generica di una rispondenza a un ruolo, a una posizione; le richieste provengono infatti per una eterogeneità di ruoli e posizioni che non rende possibile la finalizzazione dell'intervento a un gruppo di competenze specifiche, a una figura professionale definita.

Quello che viene delineato è un fabbisogno di familiarità con una lingua straniera che prescinde da un unico scopo all'interno delle varie imprese; ogni impresa ha più ambiti in cui la conoscenza della lingua inglese è utile o indispensabile, e non c'è omogeneità nell'espressione di tale fabbisogno.

A motivo di tale situazione particolare l'intervento formativo in lingua inglese è strutturato in maniera modulare ma atipica, ovvero le competenze fornite non si riferiscono a un ruolo o a una mansione, ma alla capacità di assolvere ruoli diversi in cui si abbia l'unico denominatore comune di dover utilizzare la lingua inglese.

E' quindi un intervento prettamente di natura linguistica, finalizzato però alla creazione di un vocabolario specifico centrato sulla situazione “impresa”; in questo modo si cerca di individuare una possibile strada comune per tutti coloro che necessitano di conoscere la lingua inglese per utilizzarla in azienda, in una pluralità di contesti e per una pluralità di scopi.

L'impostazione del corso quindi risulta simile agli altri interventi formativi in quanto alla strutturazione delle attività in moduli e project work finale, ma non presenta l'individuazione di fasi tipiche di processo o la scomposizione del processo in una molteplicità di compiti.

L'intervento è destinato pertanto a coloro che, in ruoli diversi, hanno necessità di acquisire competenze di livello intermedio in lingua inglese e pertanto necessitano di:

- comprendere linguaggio parlato sia generale che riferito a contesti economico-aziendali;

- esprimersi oralmente correntemente in contesti sia generali che economico-aziendali;
- comprendere testi riferiti a contesti economico-aziendali;
- elaborare modulistica aziendale in lingua inglese.

La natura del corso richiede che i partecipanti abbiano già una conoscenza di base della lingua inglese.

2. PERCORSO FORMATIVO

2.1. Struttura dell'intervento formativo

L'intervento formativo è diretto a soggetti provenienti da una pluralità eterogenea di ruoli aziendali all'interno di PMI; il livello di partenza richiesto ai partecipanti è quello di una conoscenza almeno elementare della lingua, dato che scopo del corso non è quello di insegnare le basi dell'inglese, ma di renderlo utilizzabile da parte degli allievi.

A motivo di ciò il criterio di base è quello di rinforzare le parti più ostiche della grammatica e della sintassi inglese per parallelamente sviluppare attività di conversazione ed elaborazione di testi scritti.

Tutte le parti delle lezioni vengono svolte esclusivamente in lingua inglese.

L'intervento risulta articolato in due cicli, ognuno dei quali articolati in moduli di natura specifica.

Primo ciclo: recupero e rinforzo di elementi grammaticali e di sintassi

Questo primo ciclo ha lo scopo di riproporre in forma sintetica i temi della grammatica e sintassi inglesi che normalmente presentano le maggiori difficoltà per gli studenti di lingua italiana; le attività di recupero servono a eliminare, strada facendo, le prevedibili sacche di insicurezza che scaturiscono dall'uso non continuativo delle lingue straniere.

Le lezioni vengono svolte esclusivamente in lingua inglese, con l'ausilio di CD-Rom in lingua che facilitano la concentrazione dell'allievo e ne stimolano formule di apprendimento più attive; periodiche e frequenti sono le attività di conversazione ed elaborazione di testi scritti.

La strutturazione dei moduli è articolata per difficoltà progressiva di comprensione/utilizzo della lingua.

Il primo modulo (24 ore) permette di ripercorrere alcune forme verbali e di esprimere i concetti in tempo presente, futuro, condizionale.

Vengono quindi utilizzati tempi composti riferiti ai tre ambiti temporali e si trattano gli avverbi che ci aiutano ad esprimere eventi di durata o collocazione in un arco temporale

Vengono inoltre ripresi i principali verbi modali e si utilizzano le forme idiomatiche e dinamiche del verbo “to have”.

Il secondo modulo (24 ore) presenta i numerosi phrasal verbs e gli altrettanto numerosi casi in cui il verbo “to get” si combina a preposizioni.

Si utilizzano quindi i verbi di percezione e si identificano i classici ambiti in cui gli studenti di lingua italiana compiono errori di sintassi o di logica.

Si introducono le forme complesse di passato e di futuro, le forme dei verbi in –ing che esprimono la forma del gerundio italiano.

Il terzo modulo (24 ore) presenta le forme più complesse di espressione di azioni passate e le forme relative alla formulazione di richieste o inviti ad agire.

Vengono poi trattate le forme più complesse dei verbi di percezione e le forme di comparazione.

Vengono affrontati i vari usi delle forme composte dei verbi “to go”, “to make”, “to come”

Secondo ciclo: moduli situazionali

Il secondo ciclo è dedicato ad attività prettamente attive di utilizzo della lingua, sia in forma orale che scritta; i moduli sono elaborati in base a situazioni e tematiche tipiche della vita aziendale.

Scopo di questo secondo ciclo è di permettere agli allievi di impadronirsi di terminologie e modalità espressive consone alla loro attività in azienda, a prescindere dallo specifico ruolo atteso.

Le attività sono incentrate sulla realizzazione di role-playing, sulle conversazioni in gruppi e a coppie e sulla elaborazione di testi scritti.

Il primo modulo (24 ore) è incentrato sull’acquisizione di capacità di conversazione telefonica indirizzata alla richiesta/fornitura di informazioni.

Si passa poi alle possibilità di esprimere in maniera congrua le proprie opinioni, i propri gusti e di rivolgere domande secondo gli schemi rigidi dell’educazione britannica; esistono infatti dei gradi di maggiore/minore urgenza nell’esprimere le proprie richieste e vari modi di porsi in maniera più o meno autoritaria nei confronti degli interlocutori.

Il secondo modulo (24 ore) è pienamente centrato su una serie di argomenti che riguardano prettamente il mondo del lavoro, gli ambiti professionali degli allievi.

Si trattano infatti i modi di descrivere idoneamente le attività d'impresa, i mercati e le tipologie di attività economica; vengono presentati in lingua i corrispettivi documenti contabili, evidenziando, se del caso, le differenze sostanziali.

Si trattano poi i termini economici, finanziari e patrimoniali che permettono di comunicare ed interpretare dati sulle attività gestionali d'azienda, compresi i termini relativi agli indici e alla loro natura ed interpretazione in ambito estero.

Infine si introducono i termini relativi alle tipologie di rappresentazioni grafiche e tabellari che si utilizzano correntemente per esporre e comprendere dati economici.

Il work project

Anche in questo tipo di intervento formativo è determinante che gli allievi riescano ad individuare nelle aziende di riferimento le realtà operative in cui utilizzare quanto appreso durante la formazione in aula.

Appare opportuno che ogni allievo esamini, con la presenza di un docente madrelingua esperto di ambiti aziendali, l'insieme delle attività in cui utilizza/può utilizzare le proprie abilità linguistiche; di particolare importanza appare in questo caso l'individuazione di quei documenti di varia natura che l'allievo può doversi trovare a compilare o interpretare in lingua.

Compito dell'esperto sarà definire con l'allievo una serie di situazioni in cui utilizzare quanto è più possibile la lingua inglese, individuando per, esempio, quelle in cui i documenti espressi in lingua giungono con ritardo ai centri decisionali per l'attesa di un intervento esterno di traduzione.

Oltre a compilare quindi una atipica lista di riscontro, il docente realizzerà una lista di documenti che l'allievo, in forma idonea a non violare la riservatezza dei dati aziendali, indicherà come quelli più frequentemente utilizzati anche in lingua inglese; questi documenti dovranno essere realizzati o tradotti, in e verso la lingua inglese.

L'esperto madrelingua, in questo caso, si limita ad intervenire sporadicamente durante la fase di realizzazione del project work al solo

scopo di aiutare, se richiesto, l'allievo a superare gli scogli più duri delle attività di traduzione tecnica.

2.2. Articolazione dell'intervento in cicli, moduli, unita' didattiche

CICLI	MODULI	UNITA' DIDATTICHE	ore
CICLO 1	Modulo di livello 1	1.1 Present continuous	4
		1.2 Introduzione ai tempi composti	4
		1.3 Verbi modali	4
		1.4 Pronomi oggetto e pronomi soggetto	4
		1.5 tempi composti e azioni di durata	4
		1.6 Espressione di azioni future	4
	Modulo di livello 2	2.1 Verbi di percezione e phrasal verbs	4
		2.2 Espressioni di gradi di volontà	4
		2.3 Espressione di pareri/opinioni	4
		2.4 Past tenses	4
		2.5 Forme composte di past tenses	4
		2.6 Azioni nel presente provenienti dal passato	4
	Modulo di livello 3	3.1 Continuità temporale	4
		3.2 Obbligo e necessità	4
		3.3 Sequencers	4
		3.4 To go, to come, to make	4
		3.5 Discorso diretto/indiretto	4
		3.6 Costruzione di verbi ed aggettivi	4
CICLO 2	Modulo situazionale 1	1.1 Tecniche di approccio e conversazione telefonici	8
		1.2 Come porre questioni con diversa intenzionalità	8
		1.3 Come esprimere accordo/disaccordo di gusti/opinioni	8
	Modulo situazionale 2	2.1 Descrivere il proprio ambiente di lavoro	8
		2.2 Termini economici, finanziari, patrimoniali	8
		2.3 Rappresentazioni grafiche	8
	Project work	Fase a) Impostazione delle condizioni di realizzazione	4
		Fase b) Realizzazione dell'intervento in azienda	36

CICLO 1°

MODULO DI LIVELLO 1

Unità didattica 1.1 Present continuous

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- richiami alle regole base di grammatica dei verbi e di ortografia
- suoni vocalici e consonantici inglesi

di abilità:

- utilizzo di forme espressive semplici
- formulazione di frasi contenenti verbi coniugati al presente
- utilizzo di espressioni contenenti numeri cardinali

Contenuti dell'apprendimento:

- il present simple e il present continuous
- il present simple di "to be"
- i verbi non ausiliari
- la terza persona dei verbi: regole di ortografia
- lo spelling
- numeri cardinali da 1 a 100

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.2: Introduzione ai tempi composti

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni relative alla frequenza di eventi ed azioni
- uso dell'articolo con sostantivi numerabili e non numerabili

di abilità:

- utilizzo di espressioni di gradimento o non gradimento
- costruzione di tempi composti
- costruzioni di frasi con avverbi di tempo

Contenuti dell'apprendimento:

- presente indicativo dei verbi
- avverbi di tempo
- costruzioni comparative
- participio presente
- participio passato
- sostantivi numerabili e non numerabili

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'uso di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili, personal computers collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.3: Verbi modali

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni complesse con verbi modali
- utilizzo dell'articolo indeterminativo

di abilità:

- espressione del possesso di abilità
- espressione di conoscenza

Contenuti dell'apprendimento:

- verbi modali
- il verbo can
- articoli indeterminativi
- short answers
- genitivo sassone

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD-Rom

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili, personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.4: Pronomi oggetto e pronomi soggetto

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- utilizzo di pronomi
- presenza e assenza dell'articolo determinativo
- utilizzi particolari del verbo "to have"

di abilità

- costruzioni di frasi complesse con utilizzo di pronomi
- utilizzo di frasi con "to have" idiomatico e dinamico
- conversazione stile telefonico

Contenuti dell'apprendimento:

- pronomi in funzione di soggetto
- pronomi in funzione di oggetto
- articolo determinativo "the"

- dynamic have
- numeri telefonici

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con utilizzo di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.5: Tempi composti e azioni di durata

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- tempi composti
- tempi che esprimono azioni continuative
- forme condizionali

di abilità:

- costruzione di frasi complesse con espressioni di tempo al presente
- costruzione di frasi complesse utilizzando la forma condizionale

Contenuti dell'apprendimento:

- continuous tenses
- present continuous con funzione di futuro
- condizionale di grado zero
- should, would, could

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con uso di CD-Rom; compilazione di brevi elaborati scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna luminosa

Ore di formazione:

4

Unità didattica 1.6: Espressione di azioni future

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni utilizzate per il tempo futuro
- la volontà e le espressioni verbali

di abilità:

- costruzione di frasi complesse con verbi espressi a più forme di futuro
- espressioni attinenti il tempo

Contenuti dell'apprendimento:

- futuro semplice
- azioni future pianificate
- espressioni di misurazione del tempo

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con utilizzo di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

MODULO DI LIVELLO 2

Unità didattica 2.1: Verbi di percezione e phrasal verbs

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- uso del verbo “to get”

di abilità:

- utilizzo di frasi tipiche dell’inglese colloquiale
- pronomi, aggettivi e avverbi interrogativi

Contenuti dell’apprendimento:

- il verbo to get
- phrasal verbs
- verbi di percezione
- wh- question words

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con utilizzo di CD-Rom; elaborazione di brevi note scritte

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione

4

Unità didattica 2.2: Espressione di gradi di volontà

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- modi di esprimere le intenzioni future
- utilizzo dei ausiliari

di abilità:

- espressione di diversi gradi di volontà futura

- utilizzo di verbi ausiliari

Contenuti dell'apprendimento:

- verbi al futuro e grado di premeditazione dell'azione
- ausiliari may e might
- when come congiunzione temporale

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili, personal computers in intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.3 Espressione di pareri/opinioni

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni relative a pareri ed opinioni
- forme del futuro

di abilità:

- come esprimere la propria opinione con maggiore o minore convinzione
- utilizzo di numeri a più di 3 cifre

Contenuti dell'apprendimento:

- predictions and promises
- speranze e timori
- will e shall

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con supporto di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna luminosa, personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna luminosa

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.4 Past tensesObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- forma interrogativa e negativa di verbi al passato
- locuzioni temporali al passato
- strutture verbali in -ing

di abilità:

- costruzione di forme verbali al passato
- espressione di gerundio

Contenuti dell'apprendimento:

- past tenses
- verbi irregolari nella formazione del passato
- forme in -ing

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con supporto di CD-Rom; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili, personal computers in intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna luminosa

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.5 Forme composte di past tenses

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- tempi passati ed espressione di durata degli eventi

di abilità:

- espressione esatta di fatti ed eventi nel tempo
- utilizzo di espressioni numeriche ed idiomatiche relative all'età delle persone

Contenuti dell'apprendimento:

- eventi passati che durano nel tempo
- eventi definitivamente esauriti nel passato
- present perfect simple
- present perfect
- espressioni relative all'età delle persone

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con supporto di CD-ROM; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

4

Unità didattica 2.6 Azioni nel presente provenienti dal passato

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni di tempo al presente
- indicazioni di abitudini

di abilità:

- esprimere tempi al presente

- definire propri comportamenti abituali

Contenuti dell'apprendimento:

- present perfect
- used to + infinito
- present perfect simple
- indicatori temporali

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con supporto di CD-Rom; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna luminosa e personal computers in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna luminosa

Ore di formazione:

4

MODULO DI LIVELLO 3

Unità didattica 3.1 Continuità temporale

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni relative al tempo passato
- uso di forme comparative

di abilità:

- collegare il presente con il passato
- esprimere termini di paragone

Contenuti dell'apprendimento:

- present perfect continuos
- comparativo di uguaglianza
- comparativo di minoranza
- comparativo di maggioranza

Metodologie didattiche:

Lezione frontale con supporto di CD-Rom; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna luminosa e personal computer in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica con lavagna luminosa

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.2 Obbligo e necessità

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- espressioni relative a comportamenti attesi/richiesti

di abilità:

- identificazione delle espressioni più congrue all'esternazione di volontà

Contenuti dell'apprendimento:

- locuzioni inglesi per indicare obbligo
- imposizione e necessità
- nomi composti

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.3 SequencersObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- elementi che segnalano sequenza di eventi
- indicazione di luogo, moto a luogo, moto da luogo

di abilità:

- individuazione di forme colloquiali dirette e indirette
- costruzione di frasi complesse

Contenuti dell'apprendimento:

- sequencers
- imperativo
- preposizioni di luogo
- domande indirette

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.4 To go, to come, to makeObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- espressione di ordini di grandezza e di posizione
- verbi di moto

di abilità:

- costruzione di frasi complesse con verbi di moto
- utilizzo di come e di go con preposizioni

Contenuti dell'apprendimento:

- to come
- to go
- to make
- verbi di percezione
- ordine degli aggettivi
- ordini di grandezza

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua; conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.5 Discorso diretto/indirettoObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- espressioni al passato con forma in –ing
- discorso diretto ed indiretto

di abilità:

- costruzione di frasi al passato con eventi complessi

Contenuti dell'apprendimento:

- past continuos
- differenza tra say e tell

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua;
conversazione in lingua

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

Unità didattica 3.6 Costruzione di verbi e aggettiviObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- suffissi
- esistenza di parole-trabocchetto

di abilità:

- capacità di riconoscere i suffissi
- capacità di utilizzare i suffissi

Contenuti dell'apprendimento:

- suffissi per la costruzione di verbi, aggettivi, avverbi
- easily confused words

Metodologie didattiche:

Lezione frontale supportata dall'utilizzo di CD Rom in lingua; elaborazione di testi scritti

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; personal computer collegati in modalità intranet

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

4

CICLO 2°

MODULO SITUAZIONALE 1

Unità didattica 1.1: Tecniche di approccio e conversazione telefonici

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- vocabolario specifico
- espressioni colloquiali e tecniche situazionali

di abilità:

- capacità di impostare una conversazione telefonica in lingua

Contenuti dell'apprendimento:

- rispondere al telefono
- chiamare al telefono
- come presentarsi
- come chiedere informazioni generiche
- come relazionarsi con ipotetici ruoli

Metodologie didattiche:

Questa unità sviluppa una serie di dialoghi tra coppie di allievi che riceveranno istruzioni dal docente; ogni coppia simula due ruoli e determina un definito andamento della conversazione.

Le situazioni prese in esame saranno decise in maniera che siano attinenti agli ambienti di lavoro degli allievi.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; lavagna luminosa; registratore/riproduttore di audiocassette

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 1.2: Come porre questioni con diversa intenzionalitàObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- vocabolario specifico
- tecniche di approccio relazionale

di abilità:

- capacità di manifestare idoneamente il livello di volontà e di intenzione

Contenuti dell'apprendimento:

- richieste formali
- richieste cortesi
- richieste urgenti
- intimidazione
- ringraziare con diversa intensità

Metodologie didattiche: Metodologie didattiche:

La lezione prevede un numero di role playing congruo alla numerosità dell'aula che coinvolga piccoli gruppi di allievi; questi dovranno a turno proporre una situazione incentrata sui contenuti della lezione.

Ogni gruppo elaborerà una sintesi scritta dei dialoghi effettuati.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili; registratore/riproduttore di audiocassette

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula informatica attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

Unità didattica 1.3: Come esprimere accordo/disaccordo di gusti/opinioniObiettivi formativi:*di conoscenza:*

- vocabolario di circostanza

di abilità:

- espressione dei gradi delle proprie opinioni in relazione a fatti/persone

Contenuti dell'apprendimento:

- esprimere soddisfazione/insoddisfazione
- definire preferenze
- esprimere diversi gradi di accordo
- esprimere forte disaccordo

Metodologie didattiche:

La lezione prevede l'alternarsi di gruppi di massimo tre allievi che effettueranno dialoghi relativi a situazioni lavorative in cui è necessario esprimere con diversi gradi le proprie opinioni di accordo/disaccordo, soddisfazione/insoddisfazione.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna luminosa; registratore/riproduttore di audiocassette

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con quanto indicato al punto precedente

Ore di formazione:

8

MODULO SITUAZIONALE 2

Unità didattica 2.1: Descrivere il proprio ambiente di lavoro

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- vocabolario specifico delle attività economiche e d'impresa

di abilità:

- presentazione significativa del proprio ambiente lavorativo di riferimento

Contenuti dell'apprendimento:

- il campo di attività della impresa
- ruoli organizzativi più comuni alle imprese italiane
- descrizione di mercati e settori
- glossario dei principali documenti aziendali con brevi note descrittive

Metodologie didattiche:

La lezione prevede che i partecipanti si riuniscano, per quanto è possibile, in piccoli gruppi di interesse lavorativo omogeneo; il docente supervisionerà il lavoro dei gruppi.

E' prevista una conclusione in plenaria.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna luminosa; lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con lavagna luminosa e lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.2: Termini economici, finanziari, patrimoniali

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- vocabolario tecnico

di abilità:

- capacità di esprimere propriamente concetti attinenti la gestione d'azienda

Contenuti dell'apprendimento:

- terminologia dei principali elementi ed indici relativi alle aree d'attività aziendali
- definizione delle differenze di significato dei termini più diffusi
- puntualizzazione degli elementi utilizzati nel calcolo degli indici nelle diverse realtà geografiche

Metodologie didattiche:

La lezione frontale per la definizione del glossario e dei termini si sviluppa successivamente in attività in piccoli gruppi, per la definizione delle aree di interesse attinenti si diversi ruoli coperti dagli allievi nelle realtà di provenienza.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula con lavagna a fogli mobili

Ore di formazione:

8

Unità didattica 2.3: Rappresentazioni grafiche

Obiettivi formativi:

di conoscenza:

- terminologia e vocabolario specifici

di abilità:

- comprensione, descrizione e interpretazione di dati

Contenuti dell'apprendimento:

- termini relativi ad operatori matematici ed algebrici
- glossario dei termini tecnici relativi a rappresentazioni bi e tri-dimensionali

- rapporti tra sistemi di misure non metrico-decimali: tabelle di conversione

Metodologie didattiche:

La lezione frontale prevede successive esemplificazione condotte dal docente ma effettuate dai singoli allievi.

Tipologie di attrezzature da impiegare:

Lavagna a fogli mobili, lavagna luminosa

Tipologie dei luoghi formativi:

Aula attrezzata con lavagna a fogli mobili, lavagna luminosa

Ore di formazione:

8

Il project work

Il project work che conclude questo intervento formativo è articolato su dimensioni specifiche: verificare, per ogni allievo, in quali situazioni-tipo è spendibile la sua capacità linguistica e gestire gli eventuali documenti che deve essere in grado di interpretare/scrivere da e in lingua inglese.

L'articolazione del project work prevede:

- impostazione delle condizioni di realizzazione del project work all'interno della singola impresa e preparazione della lista di riscontro e dell'elenco documenti
- attuazione delle attività in azienda con l'utilizzo della lista di riscontro e della lista dei documenti

Fase A) Impostazione delle condizioni di realizzazione del project work

In questa fase il docente madrelingua analizza insieme all'allievo il tipo di situazioni lavorative in cui questo utilizza la lingua inglese o ritiene di poterla idoneamente utilizzare.

Successivamente l'allievo verificherà la bontà dell'organizzazione delle fasi stesse alla luce delle sue nuove abilità verbali e scritte, ovvero determinerà la possibilità di eseguire in prima persona azioni quali traduzioni/interpretariato all'interno di attività oggi strutturate su più ruoli o più fasi.

Fase B) Realizzazione del project work in azienda

Ogni allievo determina il suo ambito di azione e lo analizza alla luce della sua maggiore capacità di utilizzare la lingua inglese; egli definirà quindi le modalità con cui migliorare il suo approccio alle attività precedentemente svolte e permetterà di rivedere tempi e ruoli di svolgimento di fasi del processo aziendale.

Senza violare la riservatezza dei dati aziendali l'allievo definirà, con l'eventuale apporto dell'esperto madrelingua, l'insieme di documenti che egli deve redigere in lingua, consultare in lingua, tradurre da e per l'inglese. Nei limiti della disponibilità di questi documenti l'allievo ne effettuerà traduzione/interpretazione con il supporto dell'esperto.