

# Modelli di struttura organizzativa e funzione di programmazione

*Michela Floris*



# Cosa impareremo oggi

---

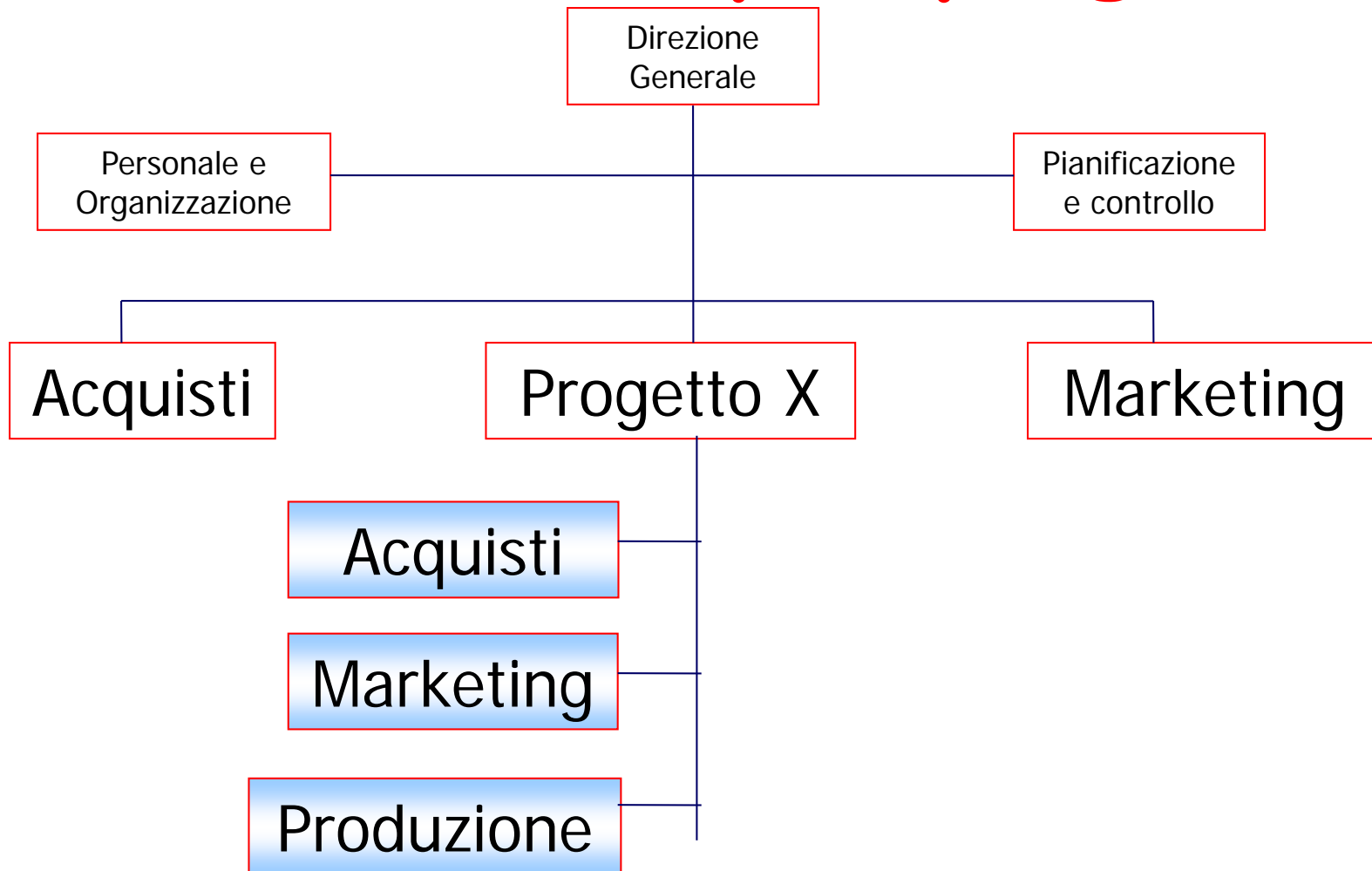
- Modelli di struttura organizzativa
- Procedure e diagrammi a flusso
- Funzione direzionale di programmazione
- Il sistema dei piani
- Piani strategici e piani operativi
- Tecnica dello scorrimento
- Vincoli allo sviluppo d'impresa
- Processo di costruzione dei piani aziendali

# Organizzazione per progetto

---

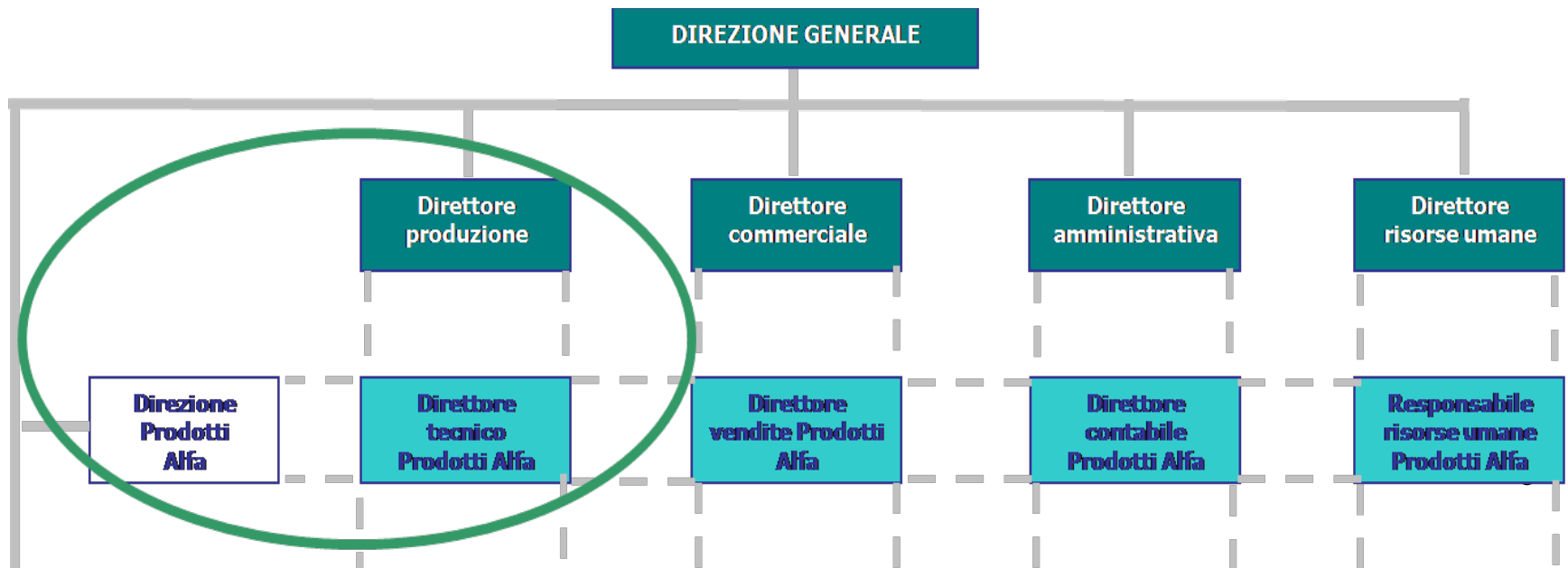
- Rappresenta un'articolazione della struttura funzionale
- Composizione in base alle competenze necessarie per lo svolgimento di uno specifico progetto
- La composizione si modifica al mutare del progetto

# La struttura per progetto

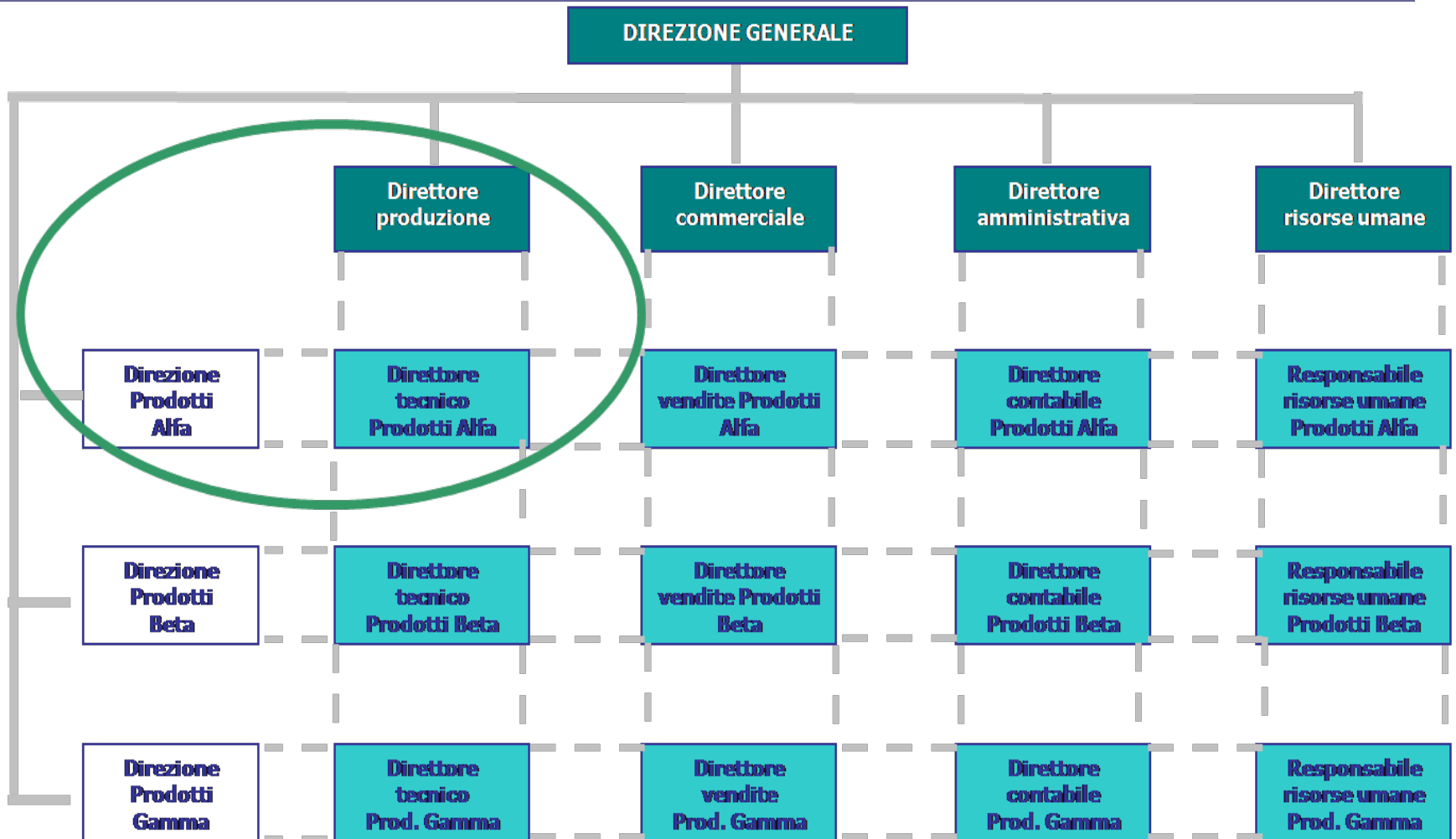


# Il modello a matrice

- Rappresenta l'istituzionalizzazione di quella per progetto (che ha natura temporanea), in quanto la struttura aziendale assume un carattere reticolare con un intreccio di competenze funzionali e per progetto



# L'organizzazione per matrice



# Organizzazione a matrice: ruoli

---

- Si hanno tre tipi di ruoli:
  - la **direzione generale**, responsabile dell'intera struttura organizzativa
  - Le **direzioni divisionali e funzionali** responsabili delle funzioni sottostanti al livello precedente
  - Le **responsabilità congiunte** divisionali/funzionali dei gruppi operativi inseriti nella struttura

# La definizione delle procedure

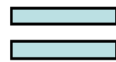
---

- La progettazione della struttura richiede la definizione delle procedure
- Le **procedure** stabiliscono delle norme di comportamento adottabili in modo ripetitivo nel tempo per la soluzione di problemi simili o analoghi

# Tipologie di procedure

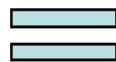
---

**Procedure Operative**



**Disciplinano lo svolgimento di attività ripetitive ai livelli operativi.**

**Procedure di Controllo**



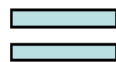
**Dirette a seguire gli andamenti di gestione.**

**Procedure di Informazione**



**Alimentano i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione.**

**Procedure Decisionali**



**Definiscono gli interventi e i ruoli rivestiti nell'assunzione delle decisioni.**

# I diagrammi di flusso

Sono una rappresentazione grafica che riproduce le fasi di una data procedura utilizzando e collegando tra loro simboli standard

# SIMBOLI BASE PER LA DESCRIZIONE DELLE PROCEDURE

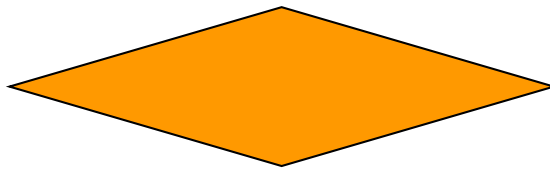
---



Inizio o fine di una attività



Operazione generica



Decisione

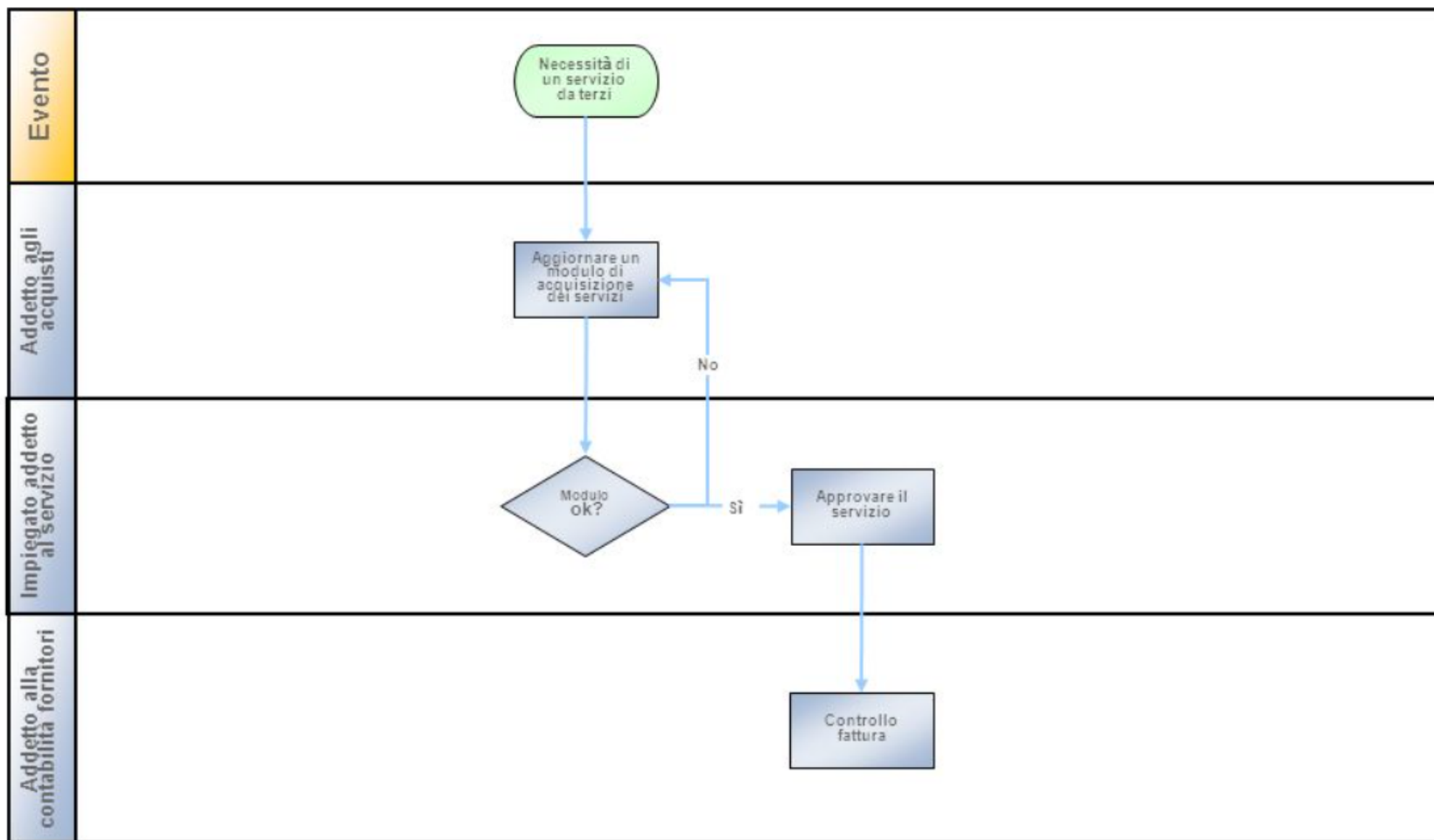


Elaborazione specifica o routine



Linea di flusso

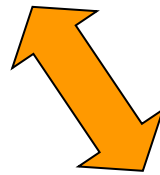
# Esempio di diagramma



# Concetto di programmazione

---

Processo di predeterminazione degli **obiettivi**, delle **politiche** e delle **attività** da compiere entro un determinato periodo di tempo



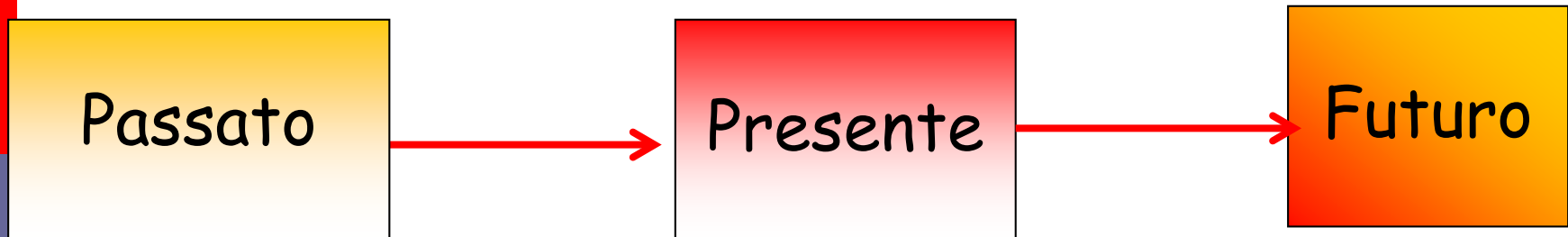
Significa assumere in anticipo il complesso di decisioni attinenti alla gestione futura

Programmazione  $\neq$  Previsione

# Previsione

---

- Anticipazione dei futuri andamenti di alcune variabili da cui trarre informazioni per orientare i comportamenti e le scelte d'impresa

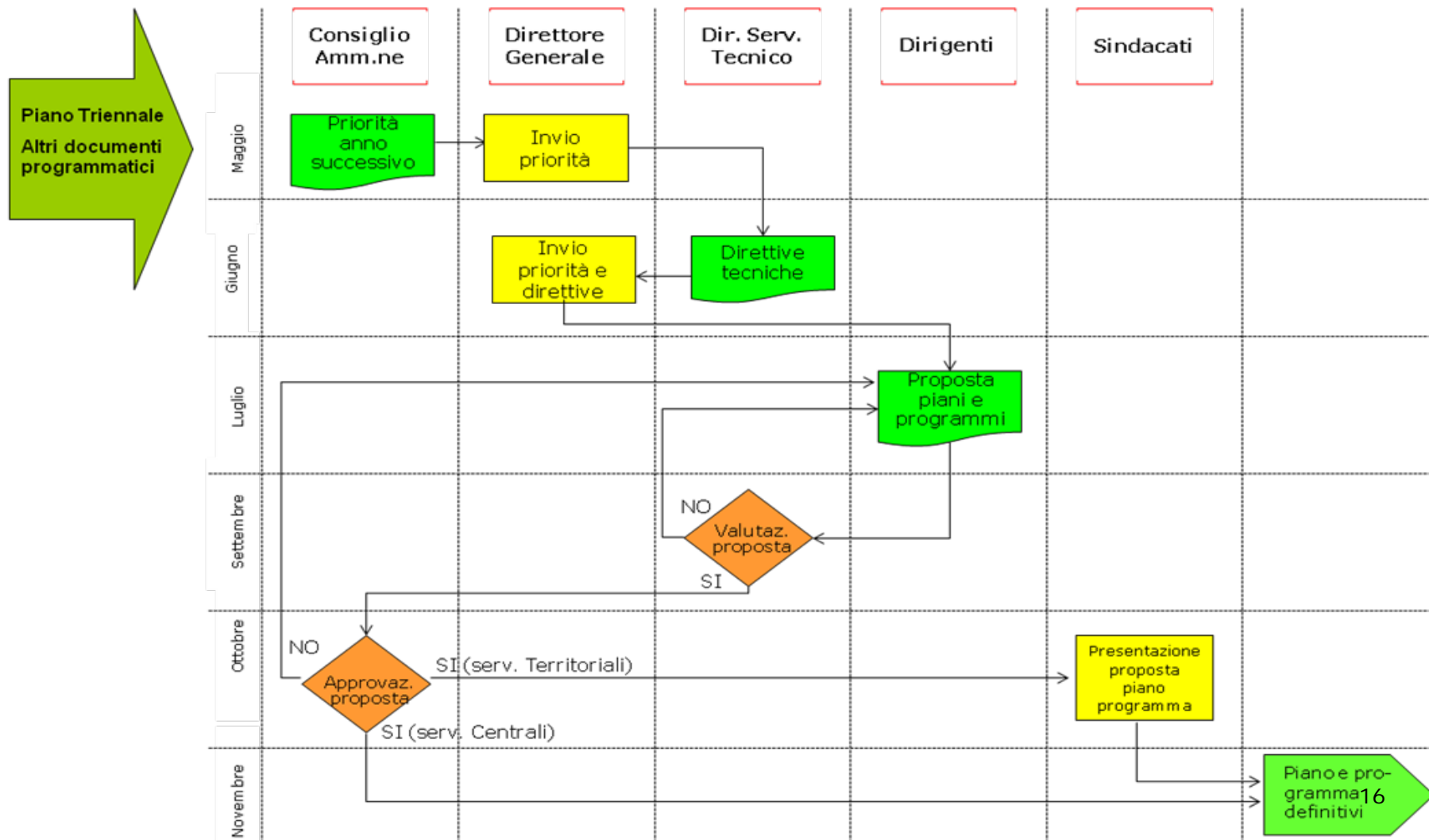


# Forma e metodo della programmazione

---

- Il processo di programmazione ha carattere **formale** e si sostanzia nello svolgimento di una **procedura codificata** che porta alla redazione di un sistema di piani
- Contenuto: obiettivi, politiche, mezzi e operazioni
- I piani devono essere resi noti e accettati dai responsabili delle attività aziendali

# Diagramma di flusso



# Sistema dei piani

---

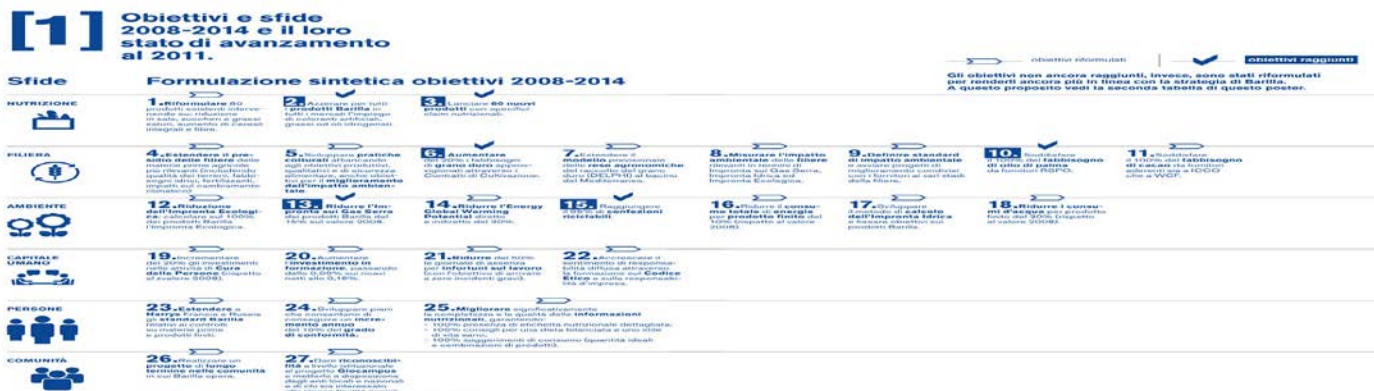
Il processo di programmazione si traduce in un **sistema dei piani** distinto secondo:

- i **contenuti** (piani strategici o piani operativi)
- **l'ambito gestionale** (globale, per aree d'affari ecc)
- **l'orizzonte temporale** (breve, medio, lungo termine)
- il **grado di analisi** (piani di massima, piani esecutivi)

# Obiettivi Barilla per un business sostenibile

## □ Nutrizione:

- Riformulare 80 prodotti esistenti intervenendo su: riduzione sale, zuccheri e grassi
- Azzerare per tutti i prodotti Barilla in tutti i mercati l'impiego di coloranti artificiali



“Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene”

# Piani strategici e piani operativi

---

## □ Piani strategici

- lungo termine
- carattere innovativo
- strategia globale

## □ Piani operativi

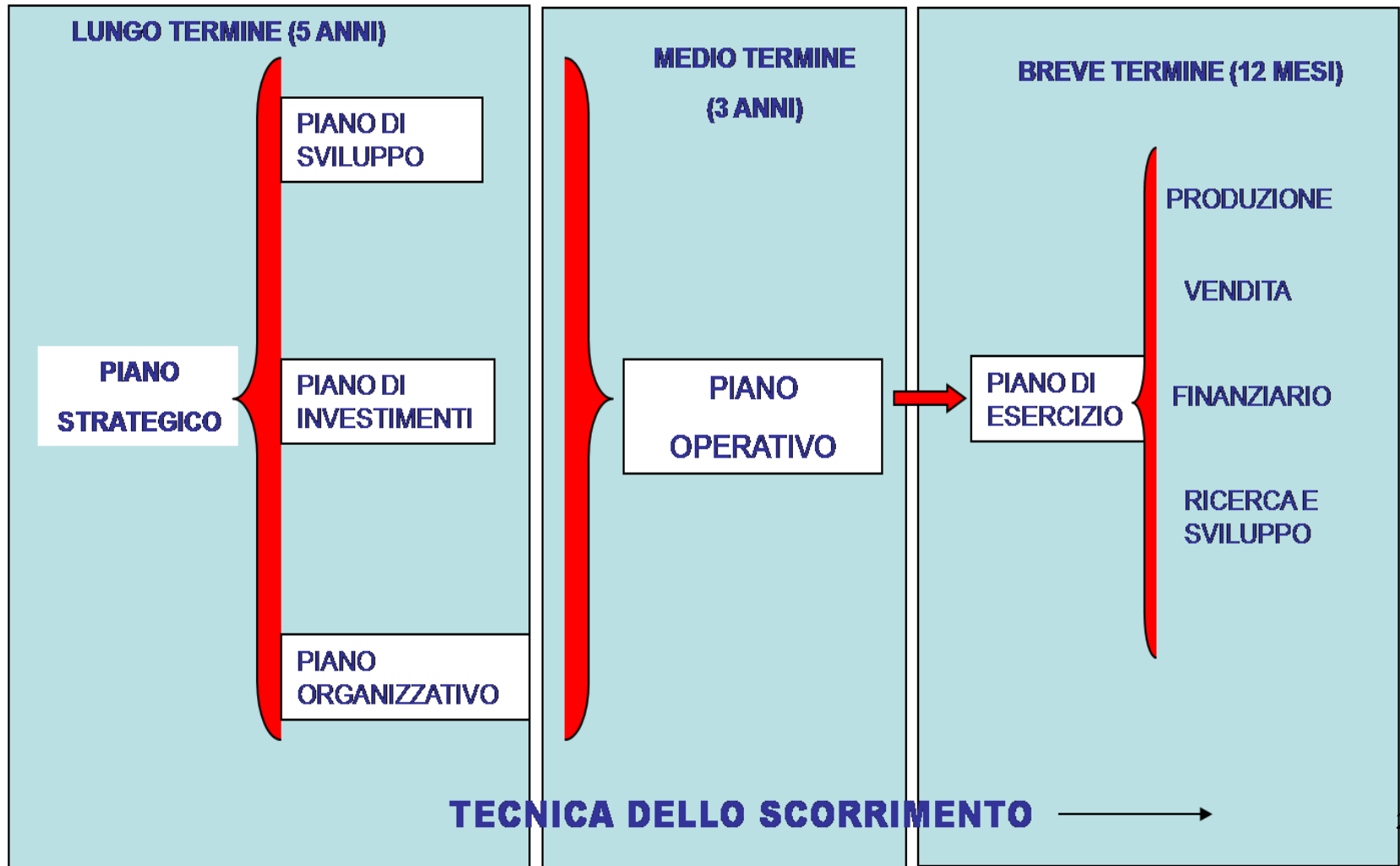
- breve-medio termine
- di adattamento
- centrato sulle funzioni aziendali

# Piano strategico

---

- **Piano di sviluppo** strategico (concentrazione o diversificazione delle attività)
- **Piano di investimenti** per realizzare la strategia prescelta
- **Piano organizzativo** per definire le strutture più idonee a dare attuazione alle strategie di sviluppo

# Il sistema dei piani



# Esempio di tecnica dello scorrimento piano operativo

---

## Piano operativo

2010

2011

2012





2011

2012

2013

# Caratteristiche essenziali della funzione di programmazione

---

<b>FORMALIZZAZIONE</b>		<b>(Piani scritti)</b>
<b>INTEGRAZIONE</b>		<b>(Piani gestionali integrati)</b>
<b>QUANTIFICAZIONE</b>		<b>(Piani con obiettivi quantificati)</b>
<b>PLURIENNALITA'</b>		<b>(Piani di lungo termine)</b>

# Elementi di un piano di gestione

---



# Processo di costruzione dei piani aziendali

---

L'impresa tenderà a massimizzare i risultati di gestione entro i **limiti posti dall'ambiente esterno** e dalla struttura interna (**risorse**)

Stabilisce un insieme di politiche che tenuto conto dei vincoli le consentano di ottenere gli obiettivi

# Budget o bilancio preventivo

---

- Documento contabile che traduce in termini di costi e ricavi le scelte e le operazioni stabilite nel piano
- Consente di quantificare economicamente le decisioni programmate ed a valutare l'opportunità di attuarle

# Budget finanziario

Individua in relazione ai programmi operativi e agli investimenti programmati il fabbisogno finanziario di periodo e le fonti e forme possibili di finanziamento

# Premesse allo sviluppo e alla flessibilità dei piani

---

## Assunti relativi al futuro svolgimento dell'attività dell'impresa

- Premesse non controllabili (es. sviluppo della popolazione)
- Premesse semicontrollabili (es. politica di prezzo)
- Premesse controllabili (es. ingresso in nuovi mercati)

# I vincoli allo sviluppo dell'impresa

---

L'impresa opera in un sistema di vincoli, interni ed esterni, che necessariamente condizionano la programmazione aziendale

# I vincoli

---

## ***VINCOLI INTERNI***

Potenzialità produttiva

Potenzialità  
organizzativa

Potenzialità finanziaria

Potenzialità economico-  
strutturale

## ***VINCOLI ESTERNI***

Crescita della domanda

Pressione della concorrenza

Progresso tecnologico

Regolamentazione  
pubblica

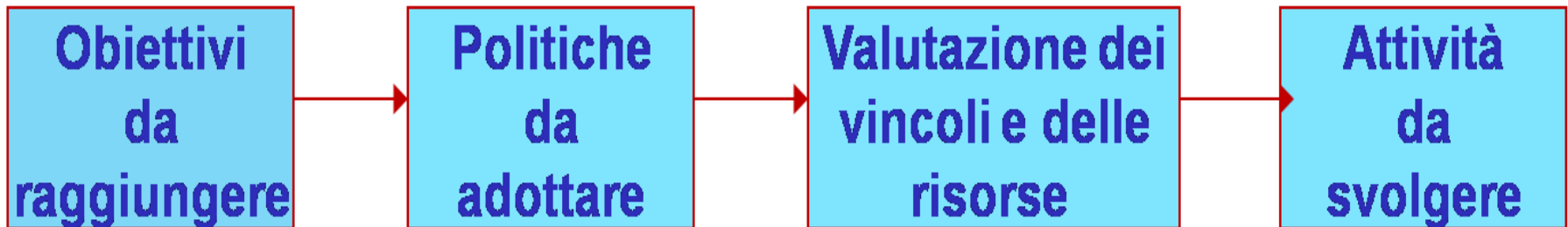
# Programmazione di lungo e breve termine

---

La **programmazione di lungo termine** ha carattere innovativo e può modificare il sistema di vincoli entro cui l'impresa opera

La **programmazione di breve termine** è di adattamento

## FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A LUNGO TERMINE



## FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A BREVE TERMINE



# Cosa abbiamo imparato oggi

---

- Modelli di struttura organizzativa
- Procedure e diagrammi a flusso
- Funzione direzionale di programmazione
- Il sistema dei piani
- Piani strategici e piani operativi
- Tecnica dello scorrimento
- Vincoli allo sviluppo d'impresa
- Processo di costruzione dei piani aziendali