SOMMARIO

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO 5
1 INTRODUZIONE. 5
1.1 IL SOTTOSISTEMA DI CONTROLLO. 5
1.1.1 LOGICHE DI CONTROLLO. 5
1.1.2 ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO. 8
1.1.3 OBIETTIVI E REQUISITI DEL SISTEMA DI CONTROLLO. 11
1.2 OBIETTIVI D'IMPRESA. 11
1.2.1 CRESCITA. 12
1.2.2 ROE COME OBIETTIVO DIREZIONALE. 13
1.3 ANALISI DEL ROI. 18
1.3.1 LEGAME FRA IL ROI E IL CICLO VITA DEL SETTORE. 18
1.3.2 UTILIZZO DEL ROI PER DECISIONI SU INVESTIMENTI. 21
1.3.3 COME AUMENTARE IL ROI. 22
1.4 APPROFONDIMENTO SUL CAPITAL TURNOVER. 24
1.4.1 INVESTIMENTI STRUTTURALI. 24
1.4.2 CAPITALE CIRCOLANTE NETTO. 25
1.5 ANALISI INCROCIATA ABC SCORTE-FATTURATO. 25
1.6 LA FUNZIONE OBIETTIVO – IL VALORE ECONOMICO. 27
1.6.1 MODELLAZIONE D'IMPRESA. 28
1.6.2 LA LINEA DEL VALORE. 30
1.6.3 MATRICE MARAKON. 32
1.7 ALTRI INDICI. 33
1.7.1 INDICE MARKET TO BOOK. 33
1.7.2 INDICE PRICE TO EARNINGS. 33
2 I CENTRI DI RESPONSABILITÀ 34
2.1 CENTRI DI RICAVO. 36
2.2 CENTRI DI COSTO. 36
2.2.1 CENTRI DI COSTO PARAMETRICI. 37
2.2.2 CENTRI DI COSTO DISCREZIONALI. 38
2.2.3 ANALISI DI SCOSTAMENTO DI COSTO PER UN CDC PARAMETRICO. 38
2.2.4 VARIANZA DELLA CAPACITA' INUTILIZZATA. 39
2.2.5 VARIAZIONI DI ORDINI. 41
2.2.6 LE CARATTERISTICHE GENERALI DEL CONTROLLO: MISURE DI PRESTAZIONE. 41
2.2.7 UNITA' DI STAFF: IL PROBLEMA DEL CONTROLLO E LA PREPARAZIONE DEL BUDGET. 41
2.2.8 UNITA' COMMERCIALI. 43
2.3 CENTRI DI PROFITTO. 43

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 328 9837745

2.3.1 VANTAGGI DELL'UTILIZZO DI UN CDP. 44
2.3.2 VINCOLI ALL'AUTORITA' DEL MANAGER DEL CDP. 45
2.3.3 DIFFERENZE FRA CENTRO DI RICAVO E CENTRO DI PROFITTO. 45
2.3.4 UNITA' COMMERCIALI. 46
2.3.5 UNITA' DI PRODUZIONE. 46
2.3.6 UNITA' DI SERVIZIO E SUPPORTO. 46
2.3.7 MISURARE LA REDDITIVITA'. 47
2.4 PREZZI DI TRASFERIMENTO. 48
2.4.1 METODI DI DETERMINAZIONE DEI PREZZI DI TRASFERIMENTO. 50
2.4.2 DEFINIRE IL PREZZO DEI SERVIZI DI CORPORATE. 57
2.5 I CENTRI DI INVESTIMENTO. 57
2.5.1 L'EVA. 58
2.5.2 ROI vs EVA COME METODO DI DECISIONI DI INVESTIMENTO. 59
2.5.3 VALORIZZAZIONE DELLA BASE DI INVESTIMENTO. 61
2.5.4 EVA ED ENTERPRISE VALUE. 63
STRATEGIE E ANALISI STRATEGICA. 65
3 ELEMENTI CARATTERIZZANTI UN'IMPRESA. 65
4 LA STRATEGIA. 66
4.1 FASI DELLA GESTIONE STRATEGICA. 67
4.2 I LIVELLI DELLA STRATEGIA. 70
4.3 CONCETTI PROPEDEUTICI: SETTORE E TIPOLOGIE DI SEGMENTAZIONE. 70
4.3.1 SEGMENTAZIONE STRATEGICA. 71
4.3.2 MACRO-SEGMENTAZIONE. 71
4.3.3 SEGMENTAZIONE E DIFFERENZIAZIONE. 73
4.4 LA STRATEGIA DI CORPORATE. 73
4.4.1 VARIABILI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DELLE STRATEGIE DI CORPORATE. 73
4.4.2 OPZIONI STRATEGICHE. 77
4.5 STRATEGIE DI BASE DELLE BUSINESS UNIT. 93
4.5.1 MODELLO BCC. 95
4.5.2 MODELLO MCKINSEY-GE. 97
5 ANALISI DEL MICRO-AMBIENTE: IL MODELLO DI PORTER. 98
5.1 INTENSITA' DELLA COMPETIZIONE. 99
5.2 MINACCIA DI POTENZIALI ENTRANTI. 100
5.3 MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI. 102
5.4 POTERE CONTRATTUALE. 103
5.5 I GRUPPI STRATEGICI. 104
5.5.1 LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO – LE STRATEGIE COMPETITIVE. 105
5.6 COPERTURA DEL MERCATO. 111

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

6 OCEANO BLU. 112
6.1 IL QUADRO STRATEGICO (STRATEGY CANVAS). 115
6.2 LO SCHEMA DELLE AZIONI. 116
6.3 CARATTERISTICHE DI UNA STRATEGIA VINCENTE. 116
6.3.1 CASO IKEA. 117
6.4 I PERCORSI STRATEGICI DI RIDEFINIZIONE DEL MERCATO. 118
6.4.1 CASO NETJETS. 118
6.4.2 CASO NTT DOKOMO 120
6.4.3 CASO CURVES 120
6.5 SEQUENZA STRATEGICA. 122
6.5.1 VERIFICA DELLA UTILITA'. 122
6.5.2 PRICING STRATEGICO. 124
6.5.3 TARGET DI COSTO. 125
PIANIFICAZIONE STRATEGICA 127
7 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 127
7.1 I LEGAMI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA CON LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA. 127
7.2 I BENEFICI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA. 127
7.3 I LIMITI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA. 127
7.4 LA STRUTTURA ED IL CONTENUTO DEI PIANI. 128
7.5 LE RELAZIONI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE. 128
7.6 L'ANALISI DEI NUOVI PROGRAMMI. 128
7.6.1 VALUTAZIONE ECONOMICA DEI NUOVI PROGRAMMI 128
7.7 ANALISI DEI PROGRAMMI IN CORSO DI ESECUZIONE. 130
7.7.1 L'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE. 130
7.8 MACRO-FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA 131
7.8.1 REVISIONE ED AGGIORNAMENTO DEL PIANO STRATEGICO. 131
7.8.2 AGGIORNAMENTO DELLE PREMESSE DI FONDO E DELLE LINEE GUIDA DEL NUOVO PIANO. .. 131
7.8.3 PRIMA ITERAZIONE DEL NUOVO PIANO STRATEGICO. 132
7.8.4 ANALISI DEL NUOVO PIANO STRATEGICO. 132
7.8.5 SECONDA ITERAZIONE. 132
7.8.6 REVISIONE ED APPROVAZIONE. 133
8 IL BUDGET 133
8.1 LA DIFFERENZA FRA LA PREVISIONE E IL BUDGET. 134
8.2 GLI SCOPI DEL BUDGET. 134
8.3 LA PREPARAZIONE DEL BUDGET 134
8.3.1 I BUDGET OPERATIVI. 135
8.3.2 IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI. 138
8.3.3 IL BUDGET FINANZIARIO. 138

MASTER COPY
Tel. 050 831 21 26
Cell. 388 9837745

8.3.4 IL PROCESSO DI PREPARAZIONE DEL BUDGET 141
8.4 IL GRADO DI DIFFICOLTA' DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET. 143
8.5 PROBLEMI COMPORTAMENTALI DELLO STAFF DI BUDGET. 143
9 L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI. 144
9.1 SCOSTAMENTO DEL PREZZO DI VENDITA. 146
9.2 SCOSTAMENTO CONGIUNTO DI MIX E VOLUME. 146
9.2.1 SCOSTAMENTO DI MIX. 147
9.2.2 SCOSTAMENTO DI VOLUME. 147
9.3 SCOSTAMENTI DI COSTO. 148
9.3.1 SCOSTAMENTI DI COSTI FISSI. 149
9.3.2 SCOSTAMENTI DI COSTI VARIABILI. 149
9.4 ARCO TEMPORALE DEL CONFRONTO. 149
9.5 ANALISI DEI DATI INSERITI NEL BUDGET. 150
9.6 LIMITI DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI. 151
10 SISTEMI EVOLUTI DI CONTROLLO DI GESTIONE. 151
10.1 EVOLUZIONE DEI SISTEMI TRADIZIONALI DI CONTABILITA'. 151
10.2 TARGET COSTING. 152
10.3 LIFECYCLE COSTING. 153
10.4 ALTERNATIVE COST MODEL. 154
10.5 COST ACCOUNTING BY GOALS AND STRATEGIES. 155
10.6 ACTIVITY BASED COSTING. 155
10.6.1 ESERCIZIO. 157
11 IL BUSINESS PLAN. 159
11.1 LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN. 159
11.1.1 INDICE DEI CONTENUTI. 160
11.1.2 EXECUTIVE SUMMARY. 160
11.1.3 SEZIONE 1: PIANO STRATEGICO E MARKETING. 160
11.1.4 SEZIONE 2: PIANO ORGANIZZATIVO. 164
11.1.5 SEZIONE 3: DOCUMENTI FINANZIARI. 167
11.1.6 SEZIONE 4: DOCUMENTI A SUPPORTO. 168

master COPY COPISTERIA
MASTER COPY Tel. 050 831212 6 Cell. 368 9637745
050/831212 6 368 9637745

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

1 INTRODUZIONE.

Un sistema di controllo manageriale deve definire degli obiettivi per l'azienda e tutte le azioni che consentono di raggiungere tali obiettivi. Tali azioni devono essere prese dai manager, i quali devono anche fare in modo che gli obiettivi vengano raggiunti, attraverso l'utilizzo, ad esempio, di sistemi incentivanti. È fondamentale in primis definire i ruoli ed un organigramma, le unità organizzative, la struttura organizzativa di un'azienda.

Nel progettare un sistema di controllo manageriale bisogna inoltre tener sempre presente quale sia l'obiettivo ultimo di un'impresa: la creazione di valore per l'impresa stessa. Per misurare le prestazioni complessive di un'impresa solitamente si utilizza un indice detto EVA, il quale può essere affiancato da misure più classiche come ROI e ROE. L'utilizzo di questi indici ha sempre un duplice obiettivo:

- Misurare le prestazioni di un'azienda;
- Valutare un investimento (specialmente il ROI).

1.1 IL SOTTOSISTEMA DI CONTROLLO.

Il sottosistema di controllo dovrà essere progettato in base a:

- Ruolo del sottosistema: i ruoli possono essere
  - Motivazionale;
  - Decisionale;
  - Apprendimento;
  - ...
- Obiettivi del sottosistema: gli obiettivi dipendono ovviamente dalla "funzione obiettivo" del sistema da controllare.
  - Logiche di controllo;
  - Architettura: bisogna definire i livelli di controllo, che si distinguono in
    - Orizzontale;
    - Verticale;
    - Trasversale.
- Processo;
- Tecniche: cioè devono essere definiti gli strumenti specifici adottati nelle diverse fasi del controllo (matrici portafoglio, ABC, ecc).

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

1.1.1 LOGICHE DI CONTROLLO.

L'impresa possiede dei comportamenti (cioè prende decisioni) che possono essere:

- Spinti: vengono causati da un fatto accaduto. Si parla di comportamento reattivo, ed è un comportamento sempre presente perché ci sarà sempre qualcosa che non va come previsto (logica feed-back);
- Tirati, dagli obiettivi dell'azienda (logica feed-forward).

Il controllo deve avere dei comportamenti misti. Infatti il processo di controllo può essere pensato come costituito dalle seguenti tre fasi, che interagiscono fra di loro: