I seguenti appunti contengono le lezioni di pianificazione, di strategia e la parte di budget della Mininno. In più ci sono gli esercizi svolti e corretti a ricevimento. Questi sono svolti alcuni a pc ed altri a mano, riporto il testo integrale solo di quelli scritti a mano in quanto per quelli a pc il testo si trova nello svolgimento dell'esercizio.

Ho preso gli appunti a pc direttamente a lezione, mi scuso per eventuali errori di battitura a computer!!

Durante le lezioni prendevo a computer copiando il testo delle slide ed integrando con ciò che veniva detto a lezione, quindi spesso non ci sono le slide ma solo il testo contenuto nelle slide!

Alcuni esercizi fra quelli che ci sono da svolgere sono stati svolti a lezione quindi si trovano tra gli appunti.

In fondo ho incluso i testi dei casi visti a lezione.

Ho riportato la parte di Grant su analisi di Porter in quanto lui spiega sulla base di quel libro.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745
master COPY
050/8312126 388/9837745

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Sommario

Elementi introduttivi 4

Logiche di controllo 4

Logica e ciclo (processo) di controllo 5

1. La programmazione dei risultati 5

2. La misura dei risultati 6

3. L'analisi degli scostamenti 6

4. L'introduzione delle azioni correttive 8

Funzione informativa 8

<<Accountability>> 8

Requisiti del controllo: 8

subottimizzazione 9

3 sottosistemi di controllo integrati 10

Architettura dei controlli 10

Controllo orizzontale 10

Controllo direzionale 11

Controllo operativo 11

Controllo trasversale 11

Controllo verticale 11

Unità organizzative 12

Centri di responsabilità 13

Centro di ricavo 13

Centri di costo 13

centro di investimento 14

Centro di profitto 15

Sistema di controllo 16

Finalità 16

Requisiti 17

MASTER COPY

Valutazione di efficineza e produttività 17
sistema strumentale 18
ROE 18
Obiettivi di impresa come sistema direzionale 20
Analisi ROE 20
Leva finanziaria 21
Osservazioni 22
COIN→ Capitale operativo investito netto 22
WACC- Weighted Average Cost of Capital → costo medio ponderato del capitale 25
Metodo stima CAPM 25
Analisi di Du Pont 26
ROS – Indice di redditività delle vendite 29
CT – capital turnover ovvero PC – Produttività del capitale 29
Capitale circolante- osservazioni sulla sua analisi (produttività del capitale) 30
Rotazione del capitale circolante 31
Il triangolo di Du Pont e le strategie competitive 32
Triangolo di Du Pont e caratteristiche del settore 33
Visione dinamica legata al ciclo vita ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
Modello del ciclo di vita 36
Creazione del valore 40
Obiettivi di sviluppo e di autofinanziamento 40
Modalità di crescita 40
La funzione obiettivo – il valore economico 42
Rappresentazione di riferimento 43
Logica finanziaria 43
Logica economica 44
Legame Valore – extraprofittabilità - crescita 47
Linea del valore 47
Matrice di profittabilità o matrice Marakon 51
Collocazione delle BU. 52
Centri di responsabilità 53
Meccanismo fondamentale di funzionamento di un CdR 53
Misurazione di input e output 54
Efficienza ed efficacia come criteri di valutazione della prestazione dei CdR 55

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

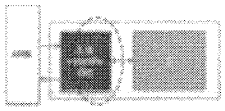
I diversi tipi di Centri di Responsabilità 55
Centro di costo 55
Manodopera diretta 61
Centri di profitto 65
Vantaggi del centro di profitto 65
Difficoltà del centro di profitto 65
Cosa intendiamo per ricavi 66
Vincoli all'autorità del manager del CdP 66
Costi da non poter controllare. 67
Esempi di centri di profitto: 68
Unità commerciali 68
Unità di produzione 68
Unità di servizio e supporto ovvero le unità di staff 69
Prezzi di trasferimento 69
Obiettivi dei prezzi di trasferimento 70
La situazione ideale 70
Limiti all'approvvigionamento 71
Metodi di determinazione del PT 71
ESERCIZIO 2 PT ESAME 72
Prezzi di trasferimento basati sul costo 73
MARK-UP 73
Metodo del valore totale dello scambio. 74
Negoziazione 75
Caso Tru-Fit 79
Primo appello 2015 81
Compito novembre 2015 84
Centri di investimento 87
I principali obiettivi del manager di una BU sono: 87
EVA 87
EVA versus ROI 89
Le immobilizzazioni tecniche 91
Confronto EVA e ROI 92

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745
master COPY COPISTERIA 050/8312126 388/9837745

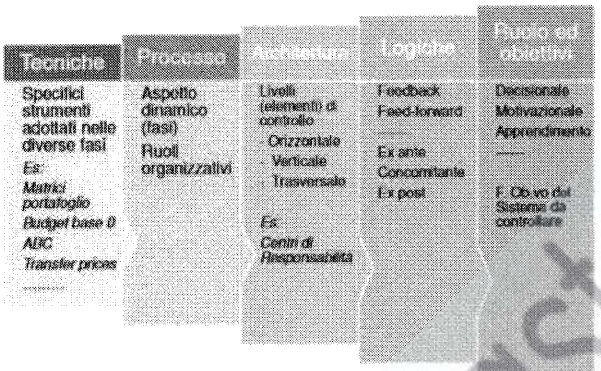
Elementi introduttivi

Data un'azienda assimilabile a un sistema organizzato si avrà un sottoinsieme di controllo che deve affiancare il primo e deve essere progettato per ottenere gli obiettivi voluti.

Il sottosistema di controllo



- Dovrà essere progettato, in base a:



È importante capire come pianificare e definire funzione obiettivo. L'importante è indurre il comportamento organizzativo verso gli obiettivi di impresa→ è necessario quindi l'aspetto motivazionale.
I modi per far questo sono:

- Le strategie
- Misurazioni delle performance
- Sistema di incentivazione

Progettare un'azienda secondo questo principio di coerenza porta al successo dell'azienda.
Inoltre, bisogna definire il valore economico dell'azienda, che deve definire e controllare. Poi vanno definiti i centri di responsabilità.
Partendo dal presupposto che abbiamo un funzionamento che va controllato va definito un sottosistema di controllo che va progettato bene, altrimenti porta a delle conclusioni sbagliate.
Le tecniche di progettazione del sistema di controllo:



1. Definire un ruolo :
   - Decisionale: ovvero il sottosistema serve per prendere decisioni in modo corretto, principalmente di tipo di allocazione delle risorse, quindi finanziario. Parliamo allora di controllo delle prestazioni economiche e finanziarie, no di tipo operativo, che però sono la sintesi di quelle operative.
   - Motivazionale: il sistema deve motivare a comportarsi in un certo modo così da attivare in maniera efficace le strategie.
   - *Apprendimento: dopo i controlli analizziamo i risultati* per capire se l'azienda va bene o se ha dei problemi. Quindi per apprendere è necessario misurare, quindi avere un buon sistema di controllo.

La logica del controllo può essere:

- Feedback cioè a retroazione.
- Feed-forward ovvero di pianificazione.
- Ex ante controllo prima
- Concomitante controllo durante
- Ex post controllo dopo

Logiche di controllo

L'impresa, considerata nella sua organizzazione, attua operazioni in parte «causate» ed in parte «finalizzate»