

Pianificazione e controllo strategico

"La pianificazione strategica è il processo di decisione in merito agli obiettivi della organizzazione ed ai dei loro cambiamenti, alle risorse da usare per il loro raggiungimento ed alle politiche che determinano l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse." \* \* ROBERT N. ANTHONY, Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi, Etas Kompass Spa – Milano 1967

Libro: Management Control System



# PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

(PARTE DULMIN)

## 1. PMS

- Elementi e Caratteristiche
- Indicatori
- BSC
- Requisiti

MASTER COPY  
Tel. 050 8312126  
Cell. 388 9837745

## 2. F.O. dell'Impresa

- Intro
- Analisi ROE

Obiettivi di Redditività (LEVA FINANZIARIA)  
(-WACC)

Determinanti di Gestione

Triangolo di Du Pont

- Crescita

Ciclo Vita

Obiettivi

- Funzione Obiettivo

Logica Finanziaria

Logica Economica

Valore Economico e Crescita

- Matrice di Profittevolezza

## 3. I Centri di Responsabilità

- Intro
- Centri di Costo
- Centri di Profitto
  
- Centri di Investimento

Tecnici/Discrezionali

Analisi Scostamenti CdC Tecnici

Vantaggi/Svantaggi/Vincoli

Tipi

Misurare la Redditività

Prezzi di Trasferimento

Intro

Stabilire la Base di Investimento

EVA vs ROI

VAN, EVA, ROI

Report di Controllo e Report Economici

# STRATEGIA

2

## 1. Analisi Strategica

- Definizione e Intro
- Vision & Mission
- Area Strategica di Affari (ASA):

Modello di Abell  
Funzione d'Uso  
Ambito Competitivo  
Segmentazione

- Vantaggio Competitivo
- Analisi SWOT
- Livelli della Strategia

MASTER COPY  
Tel. 050 8312126  
Cell. 388 9837745

## 2. Strategia a livello di Corporate

- Matrice delle Opzioni
- Approfondimento: Quota di Mercato
- Strategie di Sviluppo: Concentrazione

Integrazione Orizzontale  
Integrazione Verticale  
Alternative all'Int. Verticale  
Laterale

Diversificazione

- Strategie di Stabilità:

Conglomerale  
attesa di buona posizione  
attesa di posizione debole

- Strategie di Contrazione:

Turnaround  
Cessione  
Abbandono

## 3. Strategie delle Business Unit

- Analisi di Portafoglio
- Matrice BCG
- Modello McKinsey/GE
- Vantaggio Competitivo:

Modello di Porter  
Gruppi Strategici

Strategic Canvas  
Mappa Pos. Strategico  
Leadership di Costo  
Diff. su Target ampio  
Valore dell'Offerta  
Focalizz. sul Costo  
Focalizz. Su Differ.

- Fonti del Vantaggio Competitivo:

- Strategie di Marketing per la copertura del Mercato

#### 4. Strategia "Oceano Blu"

- Intro
- Strategic Canvas & Framework delle 4 azioni
- Principi della Strategia

RICORDA: TIPI DI FATTORI STRATEGICI  
pg 71

1. Ridefinire i confini del Mercato
  - 6 Percorsi Strategici
2. Porre il focus sul Quadro Complessivo
  - Mappa PMS
3. Andare oltre la Domanda esistente
  - I Non Clienti
4. Seguire la giusta sequenza strategica
  - Mappa dell'Utilità, Prezzo e Costi

MASTER COPY

Tel. 050 8312126

Cell. 388 9837745



050/8312126 388/9837745

## OBIETTIVO DEL CORSO

Imporre metodologie di pianificazione e controllo dei sistemi manageriali

Un'organizzazione è un gruppo di persone che stabiliscono di cooperare stabilmente per conseguire obiettivi comuni e individuali.  
Di solito le org. sono a fini di lucro →

OBIETTIVO PRINCIPALE = CREARE REDDITO (VALORE ECONOMICO)

L'elemento fondamentale nella progettazione di un'azienda è la

## COERENZA

tra

### STRATEGIA

INSIEME DI DECISIONI COERENTI PER PERSEGUIRE GLI OBIETTIVI ovvero direzione verso cui l'impresa si sta muovendo

### SISTEMA DI CONTROLLO

SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E SIST. DI INCENTIVI - VARONE (PMS PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM) per garantire corretto funzionamento e raggiungimento degli obiettivi

## ELEMENTI E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO

Tecniche	Processo	Architettura	Logiche	Ruoli ed obiettivi
Specifici strumenti adottati nelle diverse fasi Es: Matrici portafoglio Budget base 0 ABC Transfer prices .....	Aspetto dinamico (fasi) Ruoli organizzativi	Livelli (elementi) di controllo - Orizzontale - Verticale - Trasversale  Es: Centri di Responsabilità	Feedback Feed-forward  Ex ante Concomitante Ex post	Decisionale Motivazionale Apprendimento  F. Ob. va del Sistema da controllare

MASTER COPY  
Tel. 050 8312126  
Cell. 388 9857745

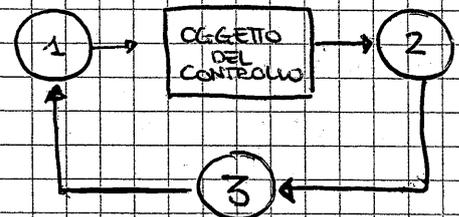
**TECNICHE** → a seconda del momento e dell'oggetto del controllo sono disponibili diverse metodologie.

**PROCESSO** → il sistema di controllo si articola in 3 parti:

1. **BUDGETING** → programmazione dei risultati (in termini di OBIETTIVI, RISORSE e RISCHI) e definizione azioni da svolgere

2. **PERFORMANCE MEASUREMENT** → raccolta info e misura dei risultati

3. **REPORTING** → analisi degli scostamenti e delle cause che li hanno determinati.  
comunicazione di responsabilità per implementare le azioni correttive



Processo dinamico