

## Approccio alla logica della finanza aziendale

### **OBIETTIVI**

Capire il contenuto del bilancio per creare valore.

### **A CHI SI RIVOLGE**

Tutti i manager.

### **IMPARERETE A**

Capire il contenuto del bilancio (stato patrimoniale e conto economico) e l'impatto delle azioni di ciascuno sul bilancio stesso.

Capire il significato del concetto di creazione di valore e le modalità con cui un manager può generare valore.

### **PROGRAMMA**

Le caratteristiche peculiari e distintive dello stato patrimoniale e del conto economico.

L'impatto delle decisioni dei manager sul bilancio.

I fondamenti della creazione del valore.

### **I PLUS**

Una chiara presentazione dello stato patrimoniale e del conto economico. Interfaccia interattiva.

### **Obiettivi**

Assimilare i concetti base per leggere e comprendere il conto economico, lo stato patrimoniale ed il rendiconto finanziario

Dare un'interpretazione alle informazioni e ai dati contenuti nel bilancio

Analizzare le opportunità di investimento e decidere sulla base di parametri di convenienza economico e di fattibilità finanziaria

Valutare i progetti aziendali dal punto di vista economico-finanziario

### **esercitazioni**

Valutazione delle rimanenze

Riclassificazione del conto economico

Riclassificazione dello stato patrimoniale

Costruzione del rendiconto finanziario

Calcolo dei giorni del ciclo del circolante

Calcolo degli indici del bilancio d'esercizio

Calcolo del costo dell'equity

Calcolo del WACC

# Corso Formazione

## Pratica al **Project Management**

### **Programma del corso di formazione**

Il corso consente di acquisire una metodologia strutturata, che permette di affrontare con sicurezza e portare al successo un progetto di qualunque entità economica e temporale.

### **La definizione degli obiettivi di progetto e la stesura del capitolato**

Start up del progetto

Fissare gli obiettivi

Identificare il ventaglio di decisioni iniziali

Redigere il capitolato

Redigere il documento di lancio

### **La definizione dell'organigramma delle attività (WBS)**

Scomposizione del progetto in macro attività specifiche

Descrizione esaustiva delle singole micro attività

### **La costituzione del team di progetto (OBS)**

Definire i rapporti tra servizi, membri del team e responsabile di progetto in relazione alla schedulazione dei compiti

Allocare le risorse e definire le responsabilità

Le caratteristiche di un team efficace e i diversi stadi di evoluzione

Le regole di una delega efficace

### **La definizione del budget iniziale del progetto**

### **La negoziazione**

Negoziare per cooperare

Preparare e condurre una negoziazione

### **La pianificazione del progetto**

Tecniche di pianificazione (PERT e GANTT)

Costruire un planning

Analizzare i vincoli e le durate ed identificare il cammino critico e i margini di variabilità

Fissare i mile-stone per l'avanzamento

Cenni sui software (MS Project e Primavera)

### **L'analisi dei rischi (risk analysis)**

Individuazione delle fonti di rischio

Misura e trattamento

Tecniche di gestione del rischio

### **La gestione della riunione**

Organizzare e condurre una riunione di progetto

Identificare e gestire i 3 tipi di riunione (avvio, avanzamento, piano d'azione)

Il controllo dell'avanzamento

Verificare le scadenze e quantificare ciò che resta da fare

Analizzare lo stato di avanzamento

Reagire in caso di scarto rispetto alle previsioni

### **La gestione del conflitto**

Reagire di fronte a una situazione conflittuale

Identificare i tipi di conflitto e conoscere l'approccio adatto

Saper gestire i comportamenti aggressivi

### **La preparazione della reportistica**

Redigere il rapporto scritto per informare della situazione di avanzamento del progetto  
Formalizzare la comunicazione

### **La 'carta vincente personale'**

Rafforzare i propri punti di forza quale attore di un team di progetto  
Individuare i cammini di crescita

### **Obiettivi**

Realizzare concretamente un progetto, strutturando con competenza l'attività:

definizione degli obiettivi

definizione dei compiti e delle responsabilità

costituzione del team

definizione del budget

pianificazione

gestione dei rapporti/conflicti con i membri del team

controllo dell'avanzamento

preparazione e presentazione dei report

## Controllo di gestione avanzato

### Programma del corso di formazione

Il valore aggiunto del controllo di gestione nasce dalla capacità di comprendere gli scostamenti rispetto alle previsioni e di saper proporre azioni correttive. Il corso approfondisce tecniche e strumenti per riuscire ad interpretare, supportare ed indirizzare le decisioni economiche, valorizzando la propria funzione ed il proprio ruolo di "business partner" per le altre funzioni aziendali.

### Progettazione del sistema di controllo di gestione

Ruolo del controllo di gestione nell'organizzazione aziendale e sua struttura operativa  
Determinazione e programmazione degli obiettivi aziendali e dei parametri di controllo  
Progettazione a livello di azienda, di centro di costo, di prodotto/servizio  
Saper identificare le aree di rischio: quantificare gli effetti e prevedere le situazioni ipotizzabili

### Obiettivi del controllo di gestione nel breve e lungo periodo

Nel breve periodo: massimizzazione del margine di contribuzione  
Nel lungo periodo: creazione di valore attraverso il cash flow  
Diagnosi esterna: segmentazione e matrici strategiche  
Diagnosi interna: creazione di valore e fattori chiave di successo  
Analisi SWOT: forze, debolezze, rischi e opportunità

### Gestione degli elementi di controllo: i costi

Classificare i costi in funzione della presa di decisioni  
La struttura di costo di prodotto/servizio: costi standard e ripartizione costi comuni  
Logica full vs direct  
Analisi di variabilità dei costi operativi e strategici  
Controllo dei centri produttivi tramite gli standard  
Controllo dei centri ausiliari tramite gli scambi intercentro via tariffa contabile, standard, di mercato  
Controllo degli altri centri tramite il carico di lavoro  
Target Costing e Life Cycle Cost

### Activity Based Costing & Activity Base Budgeting

Definizione di "processo" e di "attività"  
Individuazione del driver per la ripartizione dei costi  
Calcolo dei costi sulla base dell'attività assorbita  
Eliminazione dei costi a non valore aggiunto quale strumento per ottenere vantaggi

### Controllo di gestione rispetto al budget per la creazione di valore

Budget: finalità, obiettivi e relazione con il business plan  
Controllo budgetario

- budget economico
- budget finanziario
- budget degli investimenti
- analisi degli scostamenti tra dati consuntivi e programmati (budget)

Utilizzo dell'analisi degli scostamenti a supporto del miglioramento dell'efficienza aziendale

### Come analizzare investimenti e progetti

Gli investimenti nell'economia dell'azienda  
Criteri di scelta degli investimenti aziendali  
Principi e metodologie dei calcoli di convenienza

- metodi di tipo economico: payback period
- metodi di tipo finanziario: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR)

Tipologia di investimento: considerazioni in merito al calcolo di convenienza

- determinazione del cash flow
- calcolo del costo del capitale

## **Valorizzare i risultati e interfacciarsi con le altre funzioni aziendali**

Traformare la propria immagine in quella di "consulente interno"

Gestire le situazioni delicate e gli interlocutori difficili

Utilizzare il metodo dei 3 registri: fatti, opinioni, emozioni

Selezionare il metodo comunicativo più adatto per il tipo di argomento e occasione

Facilitare il lavoro in team di persone con esperienze diverse

## **Misurare il valore aggiunto apportato dal controllo di gestione all'azienda**

Barometro della funzione

Sviluppare le proprie competenze per trasferire la cultura economica in azienda

## **Reporting**

Il sistema di reporting come strumento decisionale

Report della Direzione Generale e per le altre direzioni

Report dei centri di costo

Report di prodotto

Report di business

Report di progetto

Report sul capitale circolante

Report sulle variazioni

## **Obiettivi**

Apprendere le migliori tecniche di analisi e reporting

Migliorare le performance del controllo di gestione

Saper identificare le aree critiche del controllo di gestione e proporre eventuali azioni correttive

Affinare l'analisi critica sulla significatività delle informazioni

Essere un reale "consulente" per le altre funzioni aziendali

## **esercitazioni**

Company management

- determinazione del capitale investito, fisso e circolante

- analisi di sensitività su leva economica, leva finanziaria

Product management

- analisi economico-finanziaria di prodotto nella logica strategica e in quella operativa

- margine operativo e margine di contribuzione

Analisi degli scostamenti

Investimenti, tecniche di DCF

Struttura, contenuto, forma del reporting

Corso di formazione:

## **Audit e miglioramento del controllo di gestione in azienda**

### **Programma del corso di formazione**

Una volta impostato un sistema di controllo di gestione è fondamentale verificarlo sistematicamente, per valutarne l'appropriatezza rispetto ai cambiamenti del mercato e dell'impresa. Il corso consente di progettare e pianificare un cruscotto di verifica, indispensabile per verificare l'efficacia del proprio sistema di controllo di gestione e valutarne i possibili miglioramenti.

### **Controllo di gestione e impatto sul business**

Controlling e organizzazione aziendale: allineare il sistema all'evoluzione del mercato e dell'impresa  
Definizione e programmazione degli obiettivi aziendali e di quelli direzionali  
Relazioni tra i parametri delle performance direzionali e verifica della loro coerenza  
Catena del valore e creazione del valore  
Le alternative strategiche  
Finalità del controllo di gestione e business

### **Il check del sistema attraverso il "quaderno delle attività"**

Mappare i processi operativi  
Classificare i processi per priorità rispetto agli obiettivi strategici  
Identificare i processi attuali non controllati  
Qualificare i processi: attività, punti critici, interazioni, elementi di controllo  
Le problematiche relative al modello di costing  
Individuare le eventuali aree di intervento in grado di consentire la riduzione dei costi

### **Il check del sistema attraverso il "quaderno delle performance"**

Definire gli obiettivi chiave  
Riconfigurare i processi rispetto agli obiettivi  
Schematizzare le relazioni causa-effetto  
Selezionare gli indicatori chiave coerenti con il tableau de bord

### **Il check del sistema attraverso il "quaderno dei rischi"**

Definire gli obiettivi di controllo interno da supervisionare da parte del controllo di gestione  
Identificare i test per fare l'audit dei processi chiave  
Realizzare i test, documentarli, analizzare i risultati

### **Utilizzare l'analisi degli scostamenti per migliorare il sistema**

Fare la check list delle analisi: budget vs actual (volume, prezzo, impiego, cambio, mix)  
Analisi dei costi  
Analisi delle spese generali  
Analisi dei margini operativi e di contribuzione  
Variazioni rispetto alle attese finanziarie: capitale circolante e fisso, rendimento capitale investito

### **Impostare le azioni di miglioramento del sistema ed attivarle**

Selezionare le aree di cambiamento  
Descrivere i nuovi processi  
Descrivere i nuovi KPI  
Identificare l'impatto dei cambiamenti nel sistema generale di controllo di gestione  
Pianificare gli step d'implementazione o di modifica del sistema di controllo di gestione: analisi costi/benefici  
Utilizzo del cruscotto operativo  
Balanced Scorecard come strumento tattico-strategico  
Definizione di nuovi report  
Obiettivi  
Approfondire conoscenze e tecniche utili e indispensabili per rivisitare costantemente il proprio sistema di controllo della gestione economico-finanziaria  
Possedere un metodo per progettare un sistema nuovo, migliorando quello esistente

## **esercitazioni**

### **Gestione aziendale**

- principali indici per la Direzione Generale

- analisi di sensitività: redditività del capitale proprio e del capitale investito, redditività delle vendite

Analisi economico-finanziaria di prodotto, consuntiva e previsionale nella logica full & direct costing

Case study per applicare operativamente gli strumenti approfonditi

## Corso di formazione

# Organizzazione e processi aziendali come vantaggio competitivo

### Programma del corso di formazione

Il corso fornisce le competenze necessarie per svolgere diagnosi corrette relativamente all'organizzazione aziendale ed individuare le azioni da implementare per introdurre con successo i cambiamenti, con l'obiettivo di ricercare l'eccellenza e il miglioramento organizzativo. Si approfondiscono i diversi approcci manageriali ed operativi applicabili.

### Comprendere e definire l'organizzazione aziendale

Definizione di organizzazione  
Mission e vision  
Matrice di BCG  
Definizione delle leve strategiche  
Culture e ambienti organizzativi  
Dalla macro alla micro struttura  
La teoria delle organizzazioni di Herbert Simon  
Ciclo di vita di un'organizzazione aziendale

### Sistema di pianificazione aziendale a breve e medio lungo termine quale meccanismo di coordinamento e controllo

Master plan  
Business plan  
Budget

### Differenti tipologie di strutture organizzative aziendali

Classificazione delle strutture organizzative  
Efficienza strutturale  
Matrice dei processi aziendali e suddivisione per tipologia  
Misurazione e miglioramento dell'interfunzionalità aziendale  
Individuazione dei fattori di servizio  
Misurazione del livello di servizio  
Matrice CSA (Customer Satisfaction Analysis interna) e Gap analysis  
Costruzione dell'action plan

### Introdurre con successo cambiamenti organizzativi

Project management del cambiamento organizzativo  
Analisi organizzativa  
Metodologia FMEA  
Business Process Reengineering  
Calcolo del ritorno economico

### Agire efficacemente sulle leve organizzative

Approccio sistemico e leve del cambiamento organizzativo  
Leva "obiettivi e strategia"  
Leva "sistema premiante"  
Leva "cultura e valori"  
Leva "meccanismi operativi"  
Leva "risorse umane": competenze, specializzazione, professionalità  
Influenza dell'ambiente

### Gestire i cambiamenti organizzativi

Ruolo del top management  
Formula delle 4E: energia, energizzare, efficacia, esecuzione

**Obiettivi**

Utilizzare le capacità di diagnosi organizzativa avanzata  
Individuare le incoerenze organizzative e di progettazione delle risposte  
Gestire efficacemente una riunione  
Presentare con successo una proposta di intervento

**esercitazioni**

Costruzione di un modello di CSA interna  
Simulazione della metodologia FMEA  
WBS di un Business Process Reengineering  
Simulazione di uno start-up aziendale