

MASTER in CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE AZIENDALE - Weekend

L'approccio alla Programmazione Aziendale con tecniche e strumenti di Controllo, Performance Measurement e Reporting
On Demand

ON DEMAND - Programma Dettagliato delle Lezioni

Modulo: MANAGERIAL ACCOUNTING

IL BILANCIO COME STRUMENTO DI ANALISI E CONTROLLO DELLA GESTIONE AZIENDALE, MA ANCHE DI MANIPOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE (EARNING MANAGEMENT)

Lezione 1

IL BILANCIO E LE SITUAZIONI CONTABILI PERIODICHE COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLA GESTIONE D'IMPRESA

I fondamenti dell'analisi di Bilancio:

- Le fonti normative del Bilancio
- La classificazione delle imprese: microimprese, piccole imprese e grandi imprese;
- I documenti che compongono il bilancio;
- L'importanza di creare una base interpretativa, unitaria ed integrata, di tutti gli aspetti della gestione d'impresa;
- L'approccio all'analisi dei bilanci (o delle situazioni contabili infrannuali);
- I passi da compiere per passare dal bilancio civilistico al bilancio gestionale;
- Le riclassificazioni per l'analisi e per il controllo economico-finanziario dell'impresa;

Approccio ai principali aspetti che "limitano" l'analisi di Bilancio (documentati con esempi ed esercitazioni durante le lezioni successive):

- La differenza tra analisi condotta da soggetti interni o esterni all'impresa;
- Il periodo di riferimento del bilancio (convenzionalmente l'anno solare) e l'obsolescenza dei suoi dati;
- La rilevazione dei fatti aziendali in contabilità solo quando hanno rilevanza amministrativa;
- La differente dinamica di informazione dei valori iscritti nel Conto Economico da quelli iscritti nello Stato Patrimoniale;
- La rappresentazione delle voci di Immobilizzo al netto dei rispettivi Fondi di Ammortamento e loro influenza nel calcolo di alcuni *ratios*;
- La presenza nel bilancio di molti valori "soggettivi" (stimati e congetturati);
- L'influenza di eventuali operazioni straordinarie;
- L'influenza di operazioni infragruppo;
- L'influenza del legislatore fiscale;
- L'influenza del sistema bancario e finanziario nella determinazione del merito creditizio delle imprese;
- La presenza di regimi di contabilizzazione di alcune voci che non tengono conto della sostanza dell'operazione o della tipologia contrattuale (es. leasing finanziario);
- La presenza (in generale) di operazioni che intendono influenzare l'informativa di bilancio verso determinati terzi (*earning management*).

Lezione 2

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DELL'ATTIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO (Parte I)

- I limiti dello schema civilistico dello SP per una analisi finanziaria dell'impresa;
- La riorganizzazione delle voci dello SP dal 'piano dei conti' al modello di riclassificazione scelto per una migliore analisi finanziaria dell'impresa (riclassificazione gestionale);

Per alcune voci dell'Attivo dello Stato Patrimoniale (SP):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio;
- si fa cenno a quelle voci che potrebbero essere maggiormente soggette ad artificiose discrezionalità degli

amministratori/management, per far apparire il bilancio differente da quello reale e influenzare la valutazione della gestione aziendale (manipolazioni di bilancio – “*earning management*”).

Lezione 3

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DELL'ATTIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO (Parte II)

Durante questa lezione si affronteranno i seguenti **casi** ed **esercitazioni** attraverso l'uso dei fogli Excel:

- La rappresentazione delle voci di Immobilizzo al netto dei rispettivi Fondi di Ammortamento e loro influenza nel calcolo di alcuni *ratios* (caso esempio);
- L'influenza del legislatore fiscale nella procedura di ammortamento e suoi effetti sull'analisi (caso esempio);
- La svalutazione delle attività per perdite durevoli di valore (caso esempio con l'*Impairment Test* - IFRS 36);
- Il processo di capitalizzazione indiretta dei costi pluriennali (caso esempio con le Immobilizzazioni in corso delle Immobilizzazioni Immateriali – Oic 24);
- Imprese sottoposte al controllo delle controllanti (esempio con sondaggio);
- Lavori in corso su ordinazione (caso esempio con criterio dello stato di avanzamento);
- Crediti verso clienti e loro svalutazioni (caso esempio con rintracciamento dei crediti meritevoli di svalutazione).

Lezione 4

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DEL PASSIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO

Per alcune voci del Passivo dello Stato Patrimoniale (SP):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio.

Lezione 5

I RIFLESSI DELLA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE (SP) SULLA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO (CE), CON ESAME ANALITICO E CRITICO DELLE PRINCIPALI VOCI DEL CE

- I limiti dello schema civilistico del CE per una analisi economica dell'impresa;
- la riorganizzazione delle voci del CE, dal 'piano dei conti' al modello di riclassificazione scelto per una migliore analisi economica e finanziaria dell'impresa (riclassificazione gestionale);

Per alcune voci del Conto Economico (CE):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio;
- si fa cenno a quelle voci che potrebbero essere maggiormente soggette ad artificiose discrezionalità degli amministratori/management, per far apparire il bilancio differente da quello reale e influenzare la valutazione della gestione aziendale (manipolazioni di bilancio – “*earning management*”).

Per entrambi i prospetti di Bilancio (SP e CE) riclassificati:

- Il Leasing Finanziario e l'impatto sull'analisi economico-finanziaria con il ricorso all'attuale metodo contabile patrimoniale;
- “Test” sui dati “*stimati*” e “*congetturati*” di bilancio e come scoprire se contengono dati veritieri;
- L'*adimensionamento* dei dati di bilancio per una predisposizione all'analisi dell'efficienza economica e finanziaria.

Al termine di questa lezione verrà rilasciato un esercizio (caso Ratio in Excel) da svolgere fuori dall'aula per avviare i partecipanti ai metodi di riclassificazione gestionale di Bilancio. Nello specifico ai partecipanti verrà rilasciato un Bilancio (opportunamente trasformato in file Excel), per procedere successivamente alla:

- riclassificazione dei dati di partenza civilistici in raggruppamenti utili per l'analisi economica e finanziaria;
- costruzione degli Indici di Bilancio.

Lezione 6

L'ANALISI DELL'AZIENDA PER INDICI - RATIO ANALYSIS (Parte I)

Metodi di calcolo e di interpretazione degli indici di bilancio:

- L'analisi temporale e spaziale degli indici;
- Il sistema di scomposizione ed interpretazione degli indici ad “*albero*”, partendo dal ROE *modif.* con la legge di Modigliani-Miller;
- Gli indici nella loro scomposizione ed interpretazione reddituale e finanziaria (di struttura e di situazione finanziaria);
- Gli indici di “rotazione” e il loro indice sintetico: il *Cash Conversion Cycle* (CCC)

- Gli indicatori di liquidità, solidità e solvibilità.

Lezione 7

L'ANALISI DELL'AZIENDA PER INDICI - RATIO ANALYSIS (Parte II)

Limiti dell'analisi condotta solo per Indici di bilancio

- I limiti degli indici di bilancio nella loro dimensione "statica" e "dinamico/statica" in contrapposizione con l'evoluzione sempre dinamica della gestione d'impresa
- Le interpretazioni fuorvianti derivanti da un'analisi condotta esclusivamente con gli indici;
- La visione 'organica' e 'coordinata' degli indici per una valutazione unitaria ed integrata della gestione d'impresa;

Gli indicatori di sostenibilità del debito

- Gli Indicatori di bancabilità;
- Cenni sullo scoring e sulla valutazione del merito creditizio delle imprese;
- La Posizione Finanziaria Netta (PFN):
 - Indici con la PFN
 - La PFN sempre più strumento di covenant contrattuale: nelle operazioni di finanza straordinaria; nelle operazioni di private equity (caso esempio di covenant per l'investitore con la PFN)

E.V.A. (Stern & Stewart), NOPAT e WACC

- Cenni sul modello E.V.A. (Stern & Stewart) e le sue determinanti: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) e WACC (Weighted Average Cost of Capital);

Al termine di questa lezione verranno invitati i partecipanti a continuare l'esercitazione del Caso Ratio in Excel con il calcolo degli Indici (da svolgere fuori dall'aula).

Lezione 8

L'ANALISI PER "FLUSSI" FINANZIARI E I RENDICONTI FINANZIARI (Parte I)

- La nozione di "flusso", "fonte", "impiego" e "liquidità"
- La formazione del Rendiconto Finanziario come prospetto riepilogativo dei flussi finanziari;
- La metodologia di approccio alla costruzione del Rendiconto Finanziario (diretto o indiretto);
- Le diverse tipologie di Rendiconto Finanziario in ragione della scelta dell' "incognita del flusso netto finale":
- Rendiconto del capitale circolante netto (working capital statement),
- Rendiconto dei flussi di liquidità netti (cash flow statement).
- Le diverse tipologie di Rendiconto Finanziario in ragione della scelta del "valore di partenza" del prospetto:
 - Risultato economico netto;
 - Reddito ante imposte;
 - Reddito operativo;
 - altro.
- Il Rendiconto Finanziario nella prassi internazionale;
- Il principio contabile OIC 10

Lezione 9

L'ANALISI PER "FLUSSI" FINANZIARI E I RENDICONTI FINANZIARI (Parte II)

- La costruzione del prospetto delle "fonti" e degli "impieghi"
- Le rettifiche da apportare ai valori grezzi (contabili, nominali, compensativi) per far emergere i flussi finanziari effettivi
- Il Rendiconto Finanziario dei flussi di liquidità netta (Cash Flow Statement) quale mezzo di controllo e di valutazione della gestione finanziaria dell'impresa;
- La comparazione e l'interpretazione dei risultati e dei sub-risultati del Conto Economico (riclassificato) e del Rendiconto Finanziario;
- Le politiche di bilancio e gli effetti sul cash flow.

Lezione 10

LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI ANALISI PER FLUSSI FINANZIARI (esercitazione in aula con PC)

- Costruzione guidata con Excel® dei seguenti prospetti: Impieghi/Fonti e Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità, partendo dall'analisi di due bilanci successivi (il Caso Omega);
- Discussione in aula del caso aziendale.

Lezione 11

L'ANALISI DI BILANCIO PER FAR EMERGERE LE POLITICHE DI BILANCIO (EARNING MANAGEMENT)

L' informativa di bilancio e i legami con l'earning management

- Earning management o frode contabile
- L'analisi contabile per l'individuazione delle sofisticazioni di bilancio (analisi delle principali red flags individuabili nei bilanci)
- Gli indicatori (ratios) maggiormente utili per indagare (e scovare) eventuali operazioni di "earning management"
- Un indicatore di sintesi per le sofisticazioni di bilancio: il "Cash Conversion Cycle" (CCC)
- Il ruolo della disclosure quality nelle sofisticazioni di bilancio alcuni esempi

Lezione 12

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DI BILANCIO (esercitazione in aula con PC)

In aula si completerà l'esercitazione del Caso Ratio (inviato precedentemente ai partecipanti), con:

- la costruzione del Rendiconto finanziario
- il confronto tra i vari modelli di rendicontazione finanziaria (OIC e altri di analisi aziendale)
- il controllo degli Indicatori e indici di allerta come da nuovo codice della crisi d'impresa:

Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possederà un modello di analisi di bilancio ed avrà maturato una competenza autonoma professionale sulle tecniche di analisi economico-finanziaria dei bilanci (e delle posizioni infrannuali) per effettuare diagnosi precoci e tempestive al fine di intercettare anche eventuali stati di crisi aziendale.

Lezione 13

PRESENTAZIONE DEL PROJECT WORK: COSTRUZIONE DI UN PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Verrà presentato ai partecipanti un progetto concreto, da realizzare individualmente (o in gruppi massimo di 2 persone), attraverso il quale sperimentare, con un approccio operativo, i contenuti didattici appresi (fino a questo punto) e che apprenderanno fino alla fine del programma del Master.

Durante la lezione si assegneranno ai singoli gruppi i Piani Economici-Finanziari per diversi casi e scopi aziendali (Emersione Crisi d'Impresa e previsione di situazioni di Insolvenza; Risanamento Aziendale; Costituzione di una Start Up; Accesso a strumenti di Finanza ordinaria o straordinaria; Operazioni di Project Financing; Pre-closing nelle operazioni Straordinarie, come elemento di stima per la valutazione dell'azienda, ecc.), inoltre si spiegherà l'iter di sviluppo dei lavori e le modalità di premiazione finale.

SCORING AZIENDALE, MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA E METODI DI PREVISIONE

SCORING AZIENDALE, SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA, METODI DI FORECAST

Lezione 14

LO SCORING AZIENDALE IN UN SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA CON IL SOFTWARE M-IDAS® (esercitazione in aula con PC)

- Lo scoring aziendale con il modello MedioCredito Centrale;
- Le agenzie CRIF, CERVED e la Centrale Rischi;
- L'indice Z-Score di Altman;
- La profilazione dei costi ed i riclassificati di bilancio;
- Break-Even Analysis (economica e finanziaria) & sensitivity;
- Il caricamento dei bilanci XBRL;
- Gli indicatori di allerta comuni e settoriali;
- Il budget di tesoreria ai fini dell'elaborazione del DSCR;
- Gli indicatori personalizzati.

Lezione 15

L'ANALISI STATISTICA DELLE VENDITE E LA LORO PREVISIONE CON IL SOFTWARE MIDIFORECAST®

- Elementi di statistica descrittiva: media e variabilità, regressione e correlazione;
- L'analisi delle serie storiche con il modello di scomposizione;

- Le componenti di lungo periodo: Trend e Ciclo;
- La componente stagionale: coefficienti di stagionalità e variabilità stagionale;
- Le componenti erratiche: accidentalità e residui di regressione;
- La previsione puntuale ed intervallare.

Modulo: BUSINESS PLANNING & FINANCIAL MODELLING

DAL BUSINESS PLAN ALLA COSTRUZIONE DI UN FINANCIAL MODELLING CON EXCEL

Lezione 16

BUSINESS PLAN (Parte I)

- Concetti generali idonei alla comprensione degli obiettivi, delle finalità e dei destinatari del Business Plan;
- Identificazione della struttura formale del documento, del Project Memorandum e del Piano Economico Finanziario;
- Descrizione del Business di riferimento (analisi del contesto competitivo dell'Azienda, analisi del posizionamento competitivo e del piano/strategia di marketing delineata);
- Analisi dell'attuale struttura organizzativa aziendale anche alla luce delle nuove disposizioni del Codice della Crisi d'Impresa;
- Strutturazione del Piano Economico Finanziario (impostazione della struttura, definizione delle principali assumptions e predisposizione dei prospetti previsionali di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Cash Flow statement);
- Conto Economico previsionale (economics): Modello dei ricavi e dei costi;
- Situazione finanziaria prospettica: Le componenti del circolante di funzionamento (working capital), la redazione del prospetto delle fonti e degli impieghi fissi e di funzionamento;

Lezione 17

BUSINESS PLAN (Parte II)

- L'individuazione del fabbisogno finanziario e le analisi finanziarie per la copertura dei fabbisogni. Cenni sulle strategie di finanziamento;
- Model documentation e file management;
- Tipici errori della pianificazione: focus sulla variabile fiscale
- Stress test & sensitivity
- Business Modeling – Useful Tips e Testing & Checks;

Durante la giornata di lezione non si trascureranno le nuove "Linee guida" (Guidelines on Loan Monitoring) indicate dall'EBA (European Banking Authority) che richiedono alle Banche di acquisire sempre più informazioni dalle imprese per la valutazione del merito di credito e come si è passati dall'analisi storica dei bilanci all'elaborazione dei Business Plan (insieme agli Budget di tesoreria) per definire la capacità delle imprese di produrre "adeguati flussi di cassa previsionali" come requisito per il monitoraggio e la concessione di nuovi finanziamenti (debt sustainability). Nella lezione successiva verrà presentato e messo a disposizione dei partecipanti un tool excel utile proprio per rispondere efficacemente a queste esigenze.

Lezione 18

LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN E FINANCIAL MODELLING CON EXCEL – Parte I (esercitazione in aula con PC)

I Sistemi di Previsione (Forecasting Systems)

- Cenni di Statistica di base (medie, indici di dispersione, curva normale, dipendenza e interdipendenza);
- Cenni sui modelli di previsione delle variabili aziendali (vendite, costi, ecc.) ricorrendo all'analisi delle serie storiche e delle loro principali componenti (trend, ciclicità, stagionalità, accidentalità, erraticità);
- Rilascio di un modello di Sales Forecast

I Piani economici aziendali

- Elaborazione del piano dei ricavi, attraverso un modello statistico di estrapolazione basato sull'individuazione delle ricorrenze storiche (Trend, Ciclo e Stagionalità);
- Piano dei costi di produzione, di distribuzione e di marketing;
- Piano del personale;

I Piani patrimoniali e finanziari

- Elaborazione del piano degli investimenti
- Elaborazione del piano dei finanziamenti
- Elaborazione del piano delle imposte
- Elaborazione del piano patrimoniale

Lezione 19

LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN E FINANCIAL MODELLING CON EXCEL – Parte II (esercitazione in aula con PC)

La Costruzione degli schemi riepilogativi:

- La formazione degli schemi prospettici pluriennali: Conto economico, Stato patrimoniale, Rendiconto finanziario, Indici aziendali, su fogli Excel[®]
- L'aggregazione dei dati economici, patrimoniali e finanziari su fogli Excel[®]
- Financial Modelling con calcolo del fabbisogno finanziario e delle più appropriate fonti per la sua copertura.
- La quadratura dei prospetti economico-finanziari previsionali attraverso l'attribuzione alle posizioni liquide (scoperto/deposito in conto corrente) le inefficienze della gestione finanziaria, attraverso la funzionalità del calcolo iterativo di Excel[®].
- L'analisi di what-if

Al termine di queste lezioni esercitative ogni partecipante possiederà:

- un modello Excel, sviluppato in proprio, attraverso il quale avrà maturato una competenza professionale sulle tecniche di scomposizione in fattori minimi di sistemi complessi;
- un software di previsione statistica delle vendite;
- un software di sviluppo del business plan in grado di svolgere (in automatico) tutte le fasi adottate nel processo di pianificazione.

Inoltre al termine di questo gruppo di lezioni incentrate sul Business Plan, ogni partecipante avrà a disposizione un *tool* excel capace di rispondere efficacemente ed in modo **integrato** al c.d. *forward looking behavior* previsto dalle "linee guida" dell'EBA.

Modulo: GESTIONE E OTTIMIZZAZIONE DELLA TESORERIA AZIENDALE

TREASURY MANAGEMENT

Lezione 20

LA TESORERIA AZIENDALE COME STRUMENTO DI PREVISIONE E CONTROLLO DEI FLUSSI MONETARI (Parte I)

- Dal Business & Financial Planning al Budget Finanziario e dal Budget Finanziario al Piano di Tesoreria;
- La tesoreria come strumento di controllo sistematico della liquidità aziendale nelle PMI;
- La gestione degli incassi e dei pagamenti;
- Controllo ed ottimizzazione della dinamica della liquidità aziendale;

Lezione 21

LA TESORERIA AZIENDALE COME STRUMENTO DI PREVISIONE E CONTROLLO DEI FLUSSI MONETARI (Parte II con esercitazione in aula con PC)

Costruzione guidata di un piano di Tesoreria (per periodi mensili) partendo dalla conoscenza delle informazioni certe del sistema di contabilità generale dell'impresa e integrando le informazioni extracontabili nascenti dalla contabilità ordini e dei Budgets.

Lezione 22

EXCEL[®] PER MODELLI DI CONTROLLO DELLA TESORERIA AZIENDALE - Parte I (esercitazione in aula con PC)

L'esercitazione è finalizzata alla realizzazione di un Piano di Tesoreria destinato alla gestione preventiva dei fabbisogni di liquidità. Il piano avrà le caratteristiche del *Rolling Budget*, ovvero rappresentato secondo uno scadenziario ad ampiezza variabile, ed organizzato secondo diversi criteri di priorità.

L'esercitazione seguirà le seguenti fasi per la costruzione del piano di tesoreria:

- Realizzazione del calendario di aggregazione dei flussi monetari con possibilità di variarne l'ampiezza (giornaliero, settimanale, mensile, trimestrale), utilizzando le formule di Excel per la manipolazione delle date;
- Suddivisione delle entrate provenienti da contabilità/ordini/budget attraverso i menu di scelta personalizzati, con possibilità di ricorso alle anticipazioni su fatture;

Lezione 23

EXCEL® PER MODELLI DI CONTROLLO DELLA TESORERIA AZIENDALE - Parte II (esercitazione in aula con PC)

- Suddivisione delle uscite per natura (fornitori, personale, fisco, banche) attraverso i menu di scelta personalizzati;
- Organizzazione delle uscite in base alle loro priorità e differibilità;
- Individuazione dei saldi banca previsionali al fine di contenere i fabbisogni finanziari onerosi.
- Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà un modello di tesoreria realizzato in proprio, e avrà maturato una competenza avanzata sulle modalità di gestione temporale dei dati.

Modulo: RAPPORTI BANCARI, STRATEGIE DI FINANZIAMENTO, COSTI FINANZIARI E RILEVAZIONE DELLE PRATICHE VESSATORIE

PROCESSI DI VALUTAZIONE E ANALISI DEGLI STRUMENTI DI FINANZIAMENTO E LORO SCELTA STRATEGICA

Lezione 24

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DEI RAPPORTI BANCARI - Parte I (esercitazione in aula con PC)

L'esercitazione contiene una parte introduttiva alla matematica finanziaria (tempo e suo valore finanziario) e nell'esercitazione stessa verranno analizzate criticamente le posizioni contrattuali ed andamentali dei rapporti che l'impresa ha con le banche.

Di seguito le principali fasi:

- Excursus giuridico sulla legislazione bancaria, con particolare riferimento alle pratiche dell'usura, dell'anatocismo e della trasparenza;
- Lettura e comprensione dei contratti e della documentazione bancaria periodica;
- Rilevazione della presenza delle condotte vessatorie;
- Costruzione di un modello di rilevazione dell'usura su conti correnti e finanziamenti rateali;
- Costruzione di un modello di rilevazione di usura e anatocismo sui conti correnti;

Lezione 25

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DEI RAPPORTI BANCARI - Parte II (esercitazione in aula con PC)

- Costruzione di un modello per la verifica del rispetto delle norme sulla trasparenza nei finanziamenti rateali;
- Modalità di risoluzione extra-giudiziale delle controversie fra banche e clientela;

I modelli di calcolo saranno sviluppati a partire da una corposa documentazione relativa a casi tratti dalla prassi professionale (conti correnti, mutui, credito al consumo), e condurranno alla determinazione delle grandezze su cui basare le contestazioni (T.E.G., T.A.E.G., I.S.C. ecc.); molte delle tecniche Excel presentate nelle precedenti esercitazioni verranno qui riproposte sotto una diversa luce, in modo da verificarne la versatilità.

Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà tre modelli realizzati in proprio di analisi dei rapporti finanziari, ed avrà maturato una competenza professionale sulle tecniche di rilevazione delle pratiche vessatorie.

Inoltre verranno rilasciati tre applicativi (software di verifica dell'usura, dell'anatocismo e della trasparenza) che svolgono automaticamente tutte le fasi del processo di analisi, compresa la redazione della perizia econometrica.

VALUTAZIONE DI AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING

I PRINCIPALI METODI DI VALUTAZIONE DI IMPRESA E LE TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING

Lezione 26

EXCEL® PER MODELLI DI VALUTAZIONE D'AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING - Parte I (esercitazione in aula con PC)

L'esercitazione è finalizzata alla costruzione di modelli di valutazione d'azienda e alla creazione di un modello di valutazione dei progetti di investimento. In questa sede l'impiego del foglio elettronico Excel® esprimerà il massimo delle sue potenzialità attraverso l'uso degli strumenti più avanzati.

L'esercitazione seguirà le seguenti fasi:

- Determinazione dei flussi finanziari in uscita (per investimenti) e in entrata (per utili operativi);
- Determinazione del costo del capitale di rischio, utilizzando i modelli di media-varianza di Markovitz e il coefficiente β -risk;
- Determinazione del costo del capitale di credito e del W.A.C.C. (WeightedAverage Capital Cost);

- Calcolo dei flussi finanziari attualizzati (*DCF: Discounted Cash Flow*);
- Calcolo del V.A.N. (Valore Attuale Netto) e del T.I.R. (Tasso Interno di Rendimento) attraverso le formule Excel di matematica finanziaria al fine di valutare la convenienza dell'investimento;
- Calcolo del Pay-Back Period e dell'Indice di Profittabilità al fine di valutare la fattibilità temporale dell'investimento;
- Scelta fra strategie alternative di investimento attraverso le funzionalità Ricerca Obiettivo e Risolutore di Excel (derivate dalla Ricerca Operativa);
- Analisi di WHAT-IF al fine di determinare la sensibilità delle previsioni in relazione alle ipotesi adottate.

Lezione 27

EXCEL® PER MODELLI DI VALUTAZIONE D'AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING - Parte II (esercitazione in aula con PC)

Le tecniche precedenti applicate ai principali metodi di valutazione del valore dell'impresa (Business Valuation):

- metodo del valore reddituale prospettico;
- metodo del valore finanziario attuale;
- metodo del patrimonio netto rettificato;
- metodi misti: *Levered e Unlevered*;
- metodo dei multipli: metodo dei *multipli di mercato* e metodo dei *multipli da transazioni comparabili*.
- confronto tra i diversi modelli di valutazione e determinazione del valore dell'azienda per media ponderata tra i modelli più coerenti con il business dell'impresa.

Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà un modello di Capital Budgeting e di Valutazione d'azienda realizzato in proprio, e avrà maturato competenze avanzate sulle tecniche di finanza aziendale e valutazione d'impresa.

Modulo: CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO DI GESTIONE E SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE

Lezione 28

INTRODUZIONE ALLE LOGICHE E ALLE TECNICHE DI UN SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

- Perché è importante programmare e controllare la gestione aziendale e i suoi risultati.
- Ruolo, obiettivi e caratteristiche della contabilità analitica quale strumento per supportare la gestione di un'impresa
- Differenze tra la contabilità generale e la contabilità analitica
- La determinazione e la scelta degli 'oggetti di calcolo' (o di riferimento) prima di affrontare il disegno della struttura del sistema di programmazione
- Il concetto di costo
- Processo di determinazione dei costi
- La determinazione di:
 - costo di prodotto;
 - costo di funzione;
 - costo di processo/attività
- Le diverse classificazioni dei costi e le modalità di trattamento:
 - costi speciali/comuni;
 - diretti/indiretti;
 - variabili/fissi
- Il modello tradizionale per l'attribuzione dei costi all'oggetto di riferimento (prodotto, servizio, funzione, ecc.)
- Le allocazioni dei costi tra unità organizzative
- Le finalità ed i criteri guida per le decisioni di allocazione dei costi
- Le aggregazioni dei costi diretti ed indiretti

Casi pratici

Lezione 29

L'IMPIEGO DELLE INFORMAZIONI DI CONTABILITA' ANALITICA A SUPPORTO DELLE DECISIONI DI GESTIONE OPERATIVA

- Variable costing o direct costing semplice
- Traceable costing o direct costing evoluto
- Full costing

- Le logiche e gli strumenti per l'applicazione del 'full costing' (a base unica o multipla)
- I metodi classici di ripartizione dei costi (singolo e duplice)
- Il metodo di allocazione dei costi (diretto, sequenziale o a cascata)
- I metodi di allocazione dei costi comuni
- I metodi di allocazione dei costi congiunti

Casi pratici

Lezione 30

PIANIFICAZIONE STRATEGICA ED ANALISI PER ATTIVITA': ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

- La necessità dell' ABC
- La creazione del valore e del margine
- Analisi delle Attività Aziendali
- Individuazione dei Cost Driver
- Calcolo dei costi delle Attività
- Modalità di attribuzione dei costi delle Attività ai prodotti/servizi finali
- Implementazione dell'ABC: casi operativi

Lezione 31

ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)

- Dall'ABC all'ABM
- La centralità della visione per processi
- La misurazione ed il monitoraggio delle performance dei processi/attività
- L'eccellenza dell'ABC
 - Qualità totale
 - Cost reduction ed eliminazione delle attività a non valore aggiunto
 - Efficienza
 - Miglioramento continuo

Case study

Lezione 32

I SISTEMI DI CONTABILITA' ANALITICA ED ANALISI DEI COSTI-VOLUMI-RISULTATI DELLE DECISIONI AZIENDALI

Il ruolo e le caratteristiche della contabilità analitica quale strumento per supportare la gestione delle determinanti dei costi e dei risultati economici

- Modalità e struttura della contabilità analitica
- Il sistema misto; Il sistema duplice contabile; Il sistema unico integrato
- Gli ambiti della contabilità analitica
- I limiti della contabilità analitica

L'impiego delle informazioni di contabilità analitica a supporto delle decisioni di gestione operativa

- Il margine di contribuzione ed il suo utilizzo nel processo decisionale
- L'analisi di convenienza economica (make or buy)
- Obiettivi e strategie di pricing

Definire il prezzo attraverso l'analisi dei costi e la redditività: Break Even Analysis

- Tecniche di definizione del prezzo:
 - Indagini dirette;
 - Conjoint Measurement
 - Analisi dati storici
 - Test del prezzo

Pricing basato sulla determinazione del costo prodotto/servizio

- Cost Plus e determinazione del mark-up
- Metodologie di target costing e di ABM per la definizione dei costi obiettivo di prodotto/processo e la definizione del prezzo di vendita
- Incidenza dei processi di pricing sulla redditività

Casi pratici

Lezione 33

I BUDGET OPERATIVI E I BUDGET ECONOMICI

- Dal piano strategico ai Budgets e i loro principali collegamenti
- L'approccio per la costruzione del budget: top-down, bottom-up, misto
- Il fattore temporale: il calendario di budget
- Le responsabilità degli attori del processo
- Il modello dati per la costruzione del budget
- Dai budget operativi al budget economico
- Tipi di budget:
 - Il budget delle vendite e dei ricavi
 - Il budget della produzione
 - Il budget degli acquisti
 - Il budget del personale
 - Il budget dei costi generali industriali
 - Il budget di esercizio

Lezione 34

LO SVILUPPO DEI BUDGETS - Caso Pratico - ESERCITAZIONE IN AULA CON PC CON L'USO DI EXCEL®

- Sviluppo del Budget dei Costi di struttura
- Sviluppo del Budget degli Ammortamenti
- Redazione del Report di Budget Aziendale

Lezione 35

IL SISTEMA DI REPORTING E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (VARIANCE ANALYSIS)

- La fase conoscitiva:
 - La progettazione della struttura del reporting
 - Il funzionamento del sistema del reporting (raccolta dati, elaborazione dei report, layout dei report)
- La fase decisionale:
 - La verifica delle performance / dell'andamento della gestione
 - L'analisi degli scostamenti: la classificazione degli scostamenti
 - La tecnica del controllo per eccezioni
 - La ricerca delle cause degli scostamenti e le azioni correttive
- Metodi di controllo evoluto
- Il collegamento tra processi di pianificazione e di misurazione delle performance
- Il processo di comunicazione degli obiettivi e delle misure di valutazione delle performance

Lezione 36

LO SVILUPPO DEI BUDGETS, SISTEMA DI REPORTING E SCOSTAMENTI – Caso pratico - ESERCITAZIONE IN AULA CON PC CON L'USO DI EXCEL®

- Redazione del Budget Economico per centro di costo e per centri di ricavo
- Generazione ed analisi dei misuratori ed indicatori di costo: tariffe orarie, ricarichi, ecc.
- L'analisi del costo prodotto e verifica-determinazione del prezzo

Lezione 37

SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: LA BALANCED SCORECARD

- Il concetto di Balanced Scorecard
- La Balanced Scorecard come strumento di definizione strategica e come controllo dei processi aziendali
- Progettare un modello di Balanced Scorecard: la strategy Map
- Le quattro dimensioni:

- Economico-Finanziaria (Financial Perspective)
- Clienti (Customer Perspective)
- Processi Interni (Internal Process Perspective)
- Apprendimento e crescita (Growth perspective)
- Valutare l'opportunità di introdurre un sistema di Balanced Scorecard: analisi costi-benefici
- I recenti sviluppi della Balanced Scorecard
- L'Execution Premium (cenni)

Modulo: STRATEGY MANAGEMENT MODELS

DAL BUSINESS MODEL CANVAS ALLA BALANCED SCORECARD: COME DISEGNARE ED ESEGUIRE UN MODELLO DI BUSINESS ED UNA STRATEGIA DI SUCCESSO

Lezione 38

COME DISEGNARE UN MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO ("BUSINESS MODEL GENERATION")

- Business Model Canvas: i 9 blocchi per la mappatura di un modello di business;
- I modelli per l'architettura ed il disegno di un business model innovativo: dal modello "*Long Tail*" al modello "*Open Business Model*" attraverso il *Visual Thinking* e la prototipazione;
- Il modello *Blue Ocean Strategy* e lo *Strategic Canvas*.

COME DEFINIRE UNA PROPOSIZIONE DI VALORE UNICA E VINCENTE ("VALUE PROPOSITION DESIGN")

- *Value Map* e *Value Proposition Canvas*;
- Il disegno di una value proposition di successo dalla comprensione del cliente alla sua prototipazione;
- La verifica e miglioramento continuo della *Value Proposition*.

Lezione 39

COME TRADURRE UN MODELLO DI BUSINESS ED UNA STRATEGIA IN TERMINI CONCRETI ("STRATEGY MAP", "BALANCED SCORECARD")

- Componenti e segreti di una Mappa della strategia: prospettive, temi strategici ed obiettivi;
- Dalla *Strategy Map* alla *Balanced Scorecard*: come tradurre la strategia ed il modello di business in obiettivi concreti e misurabili;
- La gestione delle iniziative strategiche come motore del cambiamento;
- L'integrazione di Strategy Map e Balanced Scorecard con gli strumenti tradizionali del *Performances Management*.

Lezione 40

COME ESEGUIRE LA STRATEGIA IN UN MODELLO INTEGRATO ("THE EXECUTION PREMIUM")

- Il modello "*Execution Premium*";
- L'allineamento strategico tra Board, Business Units, funzioni di staff e collaboratori come chiave per una esecuzione di successo;
- Come unire e collegare la dimensione strategica con quella operativa;
- Le tecniche e strumenti per un corretto monitoraggio, verifica e riadattamento della strategia.

Lezione 41

CERIMONIA DI CHIUSURA

- **Cerimonia di consegna degli Attestati** di Partecipazione del Master
- **Premiazione dei progetti più meritevoli** che hanno partecipato al Project Work
 - Proclamazione dei vincitori
 - Presentazione dei progetti vincenti
 - Discussione in aula dei risultati
 - Consegna dei premi

Per esigenze di natura organizzativa e didattica, la Scuola si riserva la facoltà di rinviare, di modificare, così come di spostare le date delle lezioni rispetto al calendario inizialmente prestabilito. Inoltre, si riserva il diritto di modificare in ogni momento i contenuti, dei programmi ed il corpo docente al fine di perseguire miglioramenti didattici in linea con i cambiamenti di mercato e le subentranti esigenze organizzative.