



## Direzione d'impresa

Le competenze chiave per imprenditori e direttori generali di piccola e media azienda

 Presenziale

Durata : 6 giorni (48 Ore)

WebCode : 1.1.0

Packaged : Su richiesta

Customized : Su richiesta

Le responsabilità di chi dirige sono innumerevoli. Oltre a quelle di disegnare l'avvenire dell'azienda ed affrontare consapevolmente le nuove sfide che si presentano, è necessario saper organizzare l'impresa, comprendere il mercato nazionale e internazionale per valorizzare l'offerta, mantenere l'equilibrio economico e finanziario, eccellere nelle competenze manageriali ed avere il carisma del leader. L'obiettivo di questo percorso di alto livello è di consolidare e rinforzare le proprie competenze ed il proprio ruolo sui punti cardine della Direzione Generale.

### Obiettivi del corso

- Disegnare il piano strategico e impostare le linee guida del piano esecutivo
- Scegliere il modello organizzativo più adatto, coerente con obiettivi, risorse e struttura esistenti
- Analizzare e comprendere il mercato, individuando soluzioni innovative
- Controllare le attività e i risultati
- Valutare impatti finanziari ed economici del piano e delle decisioni strategiche per identificare le soluzioni migliori
- Analizzare il proprio stile di management e creare il proprio stile di leadership
- Definire l'orientamento strategico nella gestione dei collaboratori

### A chi è rivolto

- Imprenditori d'azienda
- Direttori Generali con l'esigenza di confrontarsi e aggiornarsi sugli strumenti più efficaci di management
- Direttori di Funzione o di Business Unit proiettati verso le responsabilità di un Direttore Generale

### Programma

#### Prima parte

#### Visione, strategia, tattica

Avere visione significa tracciare la rotta e definire l'identità per cui l'impresa è riconosciuta sul mercato. Da questo assunto il Direttore generale prepara il piano strategico, dialoga con gli stakeholder e fornisce alla prima linea le indicazioni sui piani da realizzare.

#### Concetto di strategia

- vision societaria: definire l'anima dell'impresa
- management e strategia
- mercato e competizione: la matrici di posizionamento sul mercato
- swot Analysis e Confronto con la Concorrenza

### Lean Thinking come fattore di competitività

- modello commerciale
- proposizione del valore
- modello organizzativo
- modello economico finanziario

### Innovazione e Industry 4.0

- presentazione dello scenario sull'Industry 4.0
- le principali caratteristiche della Quarta Rivoluzione Industriale
- la persona al centro della Rivoluzione: i 6 elementi fondamentali
- misurazione del livello di Orientamento all'Industry 4.0 della propria Organizzazione

### Way to Market Model

- analisi Qualitativa e Quantitativa
- la Matrice degli sforzi commerciali
- l'organizzazione dell'Area Sales
- il dimensionamento della forza vendita
- la gestione delle performance della forza vendita
- la forza vendita indiretta

## Execution: organizzazione, competenze, processi

Realizzare il piano strategico è importante quanto la sua preparazione. Organizzare risorse e persone è indispensabile: si ottimizzano gli investimenti, si raggiunge l'eccellenza dei processi e si garantiscono i ritorni indispensabili per rendere il successo duraturo. E' necessario scegliere il modello organizzativo più adatto, esaminare i processi chiave e tendere alla loro perfezione e soprattutto lavorare con e per le persone.

- Modelli organizzativi a supporto della strategia
- Selezionare il modello organizzativo migliore per eseguire la strategia
- Definire i livelli di autonomia e delega della squadra direzionale
- Business Process Management
- Definizione dei KPI aziendali: identificare una metrica condivisa di misurazione delle performance societarie
- Analisi dei ruoli e delle competenze: rafforzare l'efficacia
- Matrice di responsabilità e Reticolo delle Relazioni
- Interfunzionalità aziendale
- Gestione del cambiamento nei modelli organizzativi
- ciclo di vita del prodotto, sviluppo tra esigenze del mercato e impatti sulla dimensione industriale

## Seconda parte Il controllo di gestione

Il controllo di gestione deve rappresentare un supporto efficace per i manager che fanno scelte strategiche e prendono decisioni operative. La verifica degli scostamenti, l'analisi della varianza e l'individuazione delle cause che hanno determinato gli scostamenti rendono il controllo di gestione un business partner per le varie funzioni aziendali

### Il controllo di gestione a supporto delle decisioni

- da Cost accounting a Management control
- il CdG come supporto ai cambiamenti di business
- il processo di monitoraggio e controllo

- la struttura dei costi
- utilizzare l'Activity Based Costing
- fattori critici di successo, misuratori di sforzo, misuratori di risultato
- collegare il modello organizzativo al sistema di controllo
- quantificare e gestire i rischi

#### Costruire e allineare la Balanced Scorecard al piano strategico

##### La definizione del costo prodotto e del prezzo di vendita

- Cost Plus, Target Costing e Life Cycle Cost, Total cost of ownership
- teoria del «Marginal costing», «Marginal contribution», «Absorption costing»
- controllare il margine: vendite marginali e costo marginale, matrice del volume supplementare, elasticità della domanda al prezzo, spesa totale, il vincolo di un fattore scarso, break-even analysis, leva operativa, leva di prezzo, insaturazione e inefficienza della produzione

#### Esempio: il piano commerciale

##### Gestire e analizzare le informazioni per migliorare i processi decisionali

- analisi degli scostamenti- Gap analysis
- analisi della varianza - variance analysis
- analisi delle cause - Root cause analysis- Fishbone diagram
- peso delle cause- Weight of causes- Pareto Chart
- individuazione dei rischi e opportunità- SWOT Analysis- analisi delle forze in campo

## Finanza

La gestione dell'impresa richiede una particolare attenzione al reperimento e all'utilizzo delle risorse finanziarie. Pianificare il fabbisogno finanziario nel breve e lungo periodo è uno dei fattori critici di successo . E' necessario quindi sviluppare le competenze e la metodologia necessaria per implementare un piano finanziario che permetta di raggiungere la massima redditività e risultati nel breve e medio periodo, integrandolo con la capacità di valutare i risultati, ottimizzare gli investimenti.

##### Controllare l'azienda attraverso gli indici di bilancio

- redditività
- liquidità
- solidità
- efficienza
- esempio pratico di analisi di bilancio

##### Ottimizzare l'utilizzo del capitale

- fonti e impieghi
- la leva finanziaria
- il costo del capitale
- il ritorno sul capitale impiegato
- la creazione di valore
- ROCE e WACC
- La creazione di valore
- ROCE e WACC

##### Gestire il fabbisogno finanziario:

- determinare il fabbisogno
- fonti di finanziamento

Pianificare e controllare gli investimenti:

- valutazione economica degli investimenti
- Payback period, ROI, ROCE, EVA
- valutazione finanziaria degli investimenti
- flussi di cassa negli investimenti
- distribuzione nel tempo dei flussi monetari
- capitalizzazione e attualizzazione dei flussi finanziari
- NPV , IRR, Profitability index, Payback finanziario

Business game in aula: simulazione su temi di Finanza

## Terza parte Human capital management

Ogni organizzazione è composta da persone. E' necessario comprendere quali fenomeni indirizzano il comportamento professionale nei luoghi di lavoro e come impostare una gestione delle persone che sia coerente con gli obiettivi strategici di business e con le dinamiche psicosociali dei soggetti. Per raggiungere risultati aziendali duraturi è necessario mettere i lavoratori in condizione di rendere al meglio, valorizzandone potenzialità e peculiarità, favorendo un clima adeguatamente costruttivo.

La relazione auspicabile tra Direzione Generale e Funzione Risorse Umane

- la relazione tra la Funzione Risorse Umane e il Middle Management
- cosa guida i comportamenti nelle organizzazioni?
- comportamento organizzativo: dalla struttura ai processi, dalle relazioni al clima
- le attese comportamentali delle organizzazioni: dalla reattività dei modelli organizzativi classici alla proattività dei modelli matriciali

Scopo e responsabilità della funzione HR

- l'evoluzione storica della funzione: dall'Amministrazione del Personale allo Sviluppo Organizzativo
- definire l'orientamento strategico nella gestione HR come contributo fattivo alla strategia di business
- il perno del sistema di gestione: dagli aspetti contrattuali ai modelli di competenza
- relazione tra ruolo, persona e obiettivi: performance management e sistema premiante

## Essere leader nella propria impresa

Essere leader all'interno della propria Funzione o Area e dell'intera organizzazione è un aspetto su cui lavorare, con la stessa attenzione con cui si prepara il piano strategico di business. E' indispensabile però adottare stili di leadership differenziati che garantiscano l'efficacia nelle diverse situazioni e con i vari interlocutori interni ed esterni all'azienda. Agli stili agiti occorre però aggiungere una visione chiara della planimetria della propria leadership che costituisca un esempio da seguire e sia un punto di riferimento per tutti.

Imprenditorialità e Leadership

- i 4 Quadranti da monitorare
- le attuali aree di attenzione per ogni partecipante e gli sviluppi futuri dell'azienda
- attenzione al fenomeno della 'micro-leadership'

Cosa ci si attende da un Leader in un contesto aziendale

- l'evoluzione e la cultura dell'impresa
- guida e influenzamento in azienda: come si manifestano e come renderli efficaci
- le qualità personali del Leader

Le attività a forte impatto organizzativo che il Leader deve presidiare

- quali sono queste attività e come devono essere governate
- lo sviluppo delle capacità superiori del Leader
- come misurare l'impatto della propria Leadership

Saper identificare i propri collaboratori chiave sui quali far leva

- analisi dei contributi forniti dai collaboratori diretti
- strumenti per definire i collaboratori chiave
- aspetti di competenza e aspetti individuali per creare la vera fiducia
- favorire la crescita dei leader del futuro

Piano d'Azione personale e d'azienda

## **Metodo di lavoro**

- Multidisciplinare: le giornate di formazione analizzano a 360° i processi aziendali, fornendo strumenti specifici di gestione
- Interattivo e concreto: le conoscenze teoriche sono arricchite da diversi case study
- Immediatamente applicabile: il percorso fornisce metodi e strumenti per intervenire sui processi strategici della propria azienda, migliorandone le performance

## **Come si svolge**

Ogni edizione è composta da una serie di sessioni d'aula.

## Date e sedi 2021

### Milano

dal 25 ott al 03 dic  
dal 25 ott al 26 ott  
dal 15 nov al 16 nov  
dal 02 dic al 03 dic