

ANALISI DEL PROCESSO: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Ragione sociale

Codice fiscale

Attività di riferimento



Prassi da verificare

- Strategia Competitiva
- Posizionamento di mercato
- Ricerca e Innovazione
- Gestione Qualità Totale
- Pianificazione Strategica

- Previsioni di Vendita
- Valutazione processi interni
- Sviluppo Risorse Umane
- Pianificazione finanziaria
- Budget

- Segmentazioni di Business
- Indicatori di Controllo Direzionale
- Metodologie di Product Costing
- Politiche di Pricing
- Strumenti Informativi utilizzati
- Assetto Organizzativo del Controlling

STRATEGIA – PIANIFICAZIONE RISORSE

La pianificazione strategica consiste nell'indirizzare l'azienda verso la "missione" attraverso la definizione e il perseguimento di determinati obiettivi. La modalità con cui si articola il processo di pianificazione strategica in azienda è strettamente connesso con lo stile di management, l'esercizio della leadership, l'articolazione del sistema di delega-responsabilità.

DS1. La pianificazione strategica in azienda è....

- ① "Nella testa dell'imprenditore"
- ② Circoscritta a un numero ristretto di persone (consiglio di amministrazione / direzione generale)
- ③ Conosciuta dal management o comunque dai responsabili di area/funzione
- ④ Chiara (per lo meno in termini di linee guida) al management e comunicata o comunque nota a tutta l'azienda
- ⑤ Un processo condiviso di decisione sugli obiettivi dell'organizzazione, sulle risorse da utilizzare e sulle politiche che devono informarne l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione
- ⓪ Non applicabile

DS2. L'azienda persegue una strategia competitiva definita?

- ① No
- ② Probabilmente sì ma non è chiara
- ③ L'azienda persegue la strategia competitiva facendo leva sui prezzi/costi: dare al mercato un prodotto/servizio a un costo inferiore rispetto ai competitors (a parità di altre condizioni)
- ④ L'azienda persegue la strategia competitiva facendo leva sulla qualità: dare al mercato un prodotto/servizio qualitativamente superiore dei competitors (a parità di altre condizioni)
- ⑤ L'azienda persegue la strategia competitiva facendo leva sull'innovazione: dare al mercato prodotti e servizi in grado di soddisfare (o addirittura indirizzare) nuovi o più evoluti fabbisogni
- ⓪ Non applicabile

DS3. Il posizionamento competitivo in relazione al proprio settore / mercato di appartenenza (quota di mercato, ranking, conoscenza e posizionamento principali concorrenti) in azienda è:

- ① Non considerato, ignorato
- ② Non noto, sconosciuto
- ③ Noto ma su basi (dati, rilevazioni) non aggiornate
- ④ In fase di misurazione / rilevazione. L'azienda si è di recente attrezzata per attivare un sistema di rilevazioni tra cui: dati di settore, ricerche di mercato, elaborazioni interne, etc
- ⑤ Vengono effettuate rilevazioni sistematicamente (anche attraverso il ricorso a fonti esterne)
- ⓪ Non applicabile

DS4. Che ruolo ha in azienda la Ricerca & Sviluppo?

- ① Non esiste, sarebbe un costo inutile
- ② Non è ritenuta un'attività / funzione strategica
- ③ Vengono attivati saltuariamente dei progetti di ricerca, ma permane la consapevolezza che eventuali progetti di ricerca sarebbero troppo impegnativi a fronte di risultati incerti e di difficile quantificazione
- ④ La ricerca è un processo strutturato con obiettivi e assegnazione di risorse. I progetti sono esaminati e attivati per mezzo di una specifica procedura che ne valida gli aspetti tecnico-pratici oltre che i ritorni di termini di pay-back
- ⑤ L'innovazione è parte integrante della missione aziendale. Ne discende che la ricerca e lo sviluppo sono tra i processi trainanti in azienda
- ⓪ Non applicabile

DS5. Indicare la quota in termini percentuali delle spese/investimenti in ricerca e sviluppo / innovazione sul fatturato (media degli ultimi tre anni).

- ① Nulla
- ② 0% - 5%
- ③ 5% - 10%
- ④ 10% - 20%
- ⑤ oltre 20%
- ⓪ Non applicabile

DS6. Indicare la quota in termini percentuali delle spese/investimenti in pubblicità e marketing sul fatturato (media degli ultimi tre anni)

- ① Nulla
- ② 0% - 5%
- ③ 5% - 10%
- ④ 10% - 20%
- ⑤ oltre 20%
- ⓪ Non applicabile

DS7. Su quale base vengono effettuate le previsioni di vendita?

- ① Non vengono effettuate previsioni di vendita
- ② I volumi sono determinati principalmente dalla capacità produttiva
- ③ Analisi / estrapolazioni basate su trend storici
- ④ Analisi / estrapolazioni basate su trend storici + previsioni basate sul probabile / prevedibile andamento del mercato elaborate per lo più centralmente dall'ufficio commerciale
- ⑤ Le previsioni di vendita vengono effettuate in base al previsto andamento di mercato e alla valutazione degli effetti di eventuali azioni commerciali / promozionali. Le fonti delle previsioni di vendita sono principalmente le risorse dislocate sul territorio (forza vendita)
- ⓪ Non applicabile

DS8. L'azienda conosce i propri processi interni?

- ① In azienda non esistono procedure, documentazione di processi, organigrammi e mansionari, anche perchè ognuno sa quello che deve fare!
- ② Esistono delle procedure aziendali ma che nessuno mai legge o utilizza
- ③ Le funzioni aziendali e/o i processi sono elementi di valutazione nell'ambito della normale operatività del controllo di gestione
- ④ L'azienda ha recentemente concluso / è in fase di / sta per implementare una revisione dei processi (con eventuale ricorso a consulenza esterna)
- ⑤ I processi aziendali sono oggetto di revisione sistematica. Esiste una funzione organizzativa (o una persona in azienda anche solo a tempo parziale) dedicata all'analisi dei processi e alla stesura / aggiornamento di procedure organizzative, mappatura e re-engineering dei processi aziendali
- ⓪ Non applicabile

DS9. Relativamente a un processo di certificazione compiuto (o eventualmente in fase di svolgimento) quale tra le seguenti affermazioni rispecchia maggiormente la sensazione comune in azienda (a tutti i livelli dell'organizzazione):

- ① I nostri prodotti sono buoni: è il mercato che ce lo dice
- ② I manuali di qualità servono solo a "raccogliere polvere"
- ③ Ci siamo certificati / ci stiamo certificando perché è obbligatorio / lo fanno tutti
- ④ La certificazione è stata / sarà un'occasione per razionalizzare i processi aziendali
- ⑤ Il processo di certificazione ci ha consentito / consentirà grandi passi verso l'eccellenza
- ⓪ Non applicabile

DS10. *Un approccio alla gestione aziendale orientato al total quality management si basa su un mix equilibrato di due tendenze apparentemente in contrapposizione tra loro: differenziazione e standardizzazione. La prima che è un presupposto del vantaggio competitivo si concretizza in termini di innovazione. In riferimento alla standardizzazione intesa come applicazione / implementazione di "standard" ossia di risultati di "best practices" nell'organizzazione (prassi, norme, procedure) e relativa condivisione degli stessi.*

Come si colloca l'azienda nella seguente scala di valori:

- ① Non esistono standard o non se ne percepisce l'applicazione
- ② Esistono delle procedure aziendali più o meno formalizzate, che possono essere considerate una sorta di "standard" interno
- ③ Vengono applicati nella prassi aziendale degli standard talvolta condivisi con clienti e fornitori o altri partner dell'azienda
- ④ Vengono applicati standard riconosciuti e condivisi a livello di settore di appartenenza al sistema di relazioni di rete
- ⑤ Gli standard applicati sono riconosciuti e condivisi a livello internazionale in un'ottica di relazione globale
- ⓪ Non applicabile

DS11. Su quali (tra gli altri) dei seguenti aspetti è principalmente indirizzata / focalizzata l'attività di gestione e pianificazione finanziaria dell'azienda?

- ① Movimentazione e riconciliazione bancaria
- ② Ricerca delle migliori condizioni di mutuo / finanziamento
- ③ Ricorso al credito agevolato
- ④ Ottimizzazione equilibrio dei flussi finanziari e della liquidità
- ⑤ Reperimento fonti di finanziamento per progetti di sviluppo
- ⑥ Non applicabile

DS12. Relativamente allo sviluppo delle risorse umane qual è l'approccio aziendale alla formazione del personale.

- ① Non vengono effettuate attività di formazione del personale
- ② L'azienda vede positivamente la formazione del personale, ma spesso l'operatività e le mille cose da fare non consentono di poter fare grandi cose
- ③ Vengono attivati dei corsi di formazione di tanto in tanto ma solo su richiesta degli interessati, previa autorizzazione dei responsabili, possibilmente nell'ambito di progetti finanziati
- ④ La formazione delle risorse umane è un'attività sistematica a cui vengono destinate risorse economiche e di tempo anche consistenti, c'è in azienda un presidio organizzativo (anche solo una persona) che se ne occupa
- ⑤ Il personale è considerato un asset fondamentale nel processo di creazione del valore dell'azienda. Esiste in azienda un piano di formazione permanente che coinvolge con diversi gradi di intensità tutti i livelli aziendali. Oltre ai tradizionali corsi di formazione vengono attivate modalità quali gruppi di lavoro, attività di benchmarking con altre aziende, etc.
- ⑥ Non applicabile

CONTROLLO – MISURAZIONE

DS13. *Il controllo di gestione è la funzione aziendale che presidia il processo di gestione delle informazioni a supporto delle decisioni. Più in generale il controllo direzionale è un processo con cui chi decide in azienda si assicura che le risorse vengano acquisite ed utilizzate in maniera efficace ed efficiente in relazione agli obiettivi di pianificazione strategica.*

Come giudica il livello di "evoluzione" del Controllo di Gestione / Controllo Direzionale in azienda:

- ① Non esiste
- ② Frammentato
- ③ Elementare
- ④ Organico, strutturato
- ⑤ Evoluto
- ⑥ Non applicabile

DS14. Quali sono le principali “viste logiche” di analisi dell’azienda, ossia le chiavi di lettura del business:

- ① Non vengono considerate particolari “segmentazioni gestionali”, l’azienda è analizzata nel suo complesso
- ② Le funzioni aziendali
- ③ I processi
- ④ I prodotti (gli oggetti di vendita)
- ⑤ Le aggregazioni significative di prodotti in termini di combinazioni prodotto-cliente-mercato-tecnologia
- ⑥ Non applicabile

DS15. Quali tipologie di strumenti / indicatori vengono utilizzati per il governo di impresa?

- ① Il bilancio civilistico-fiscale
- ② Conto economico scalare e indici di bilancio
- ③ Conto economico scalare, indici di bilancio, stato patrimoniale riclassificato a fonti e impieghi, flussi di cassa
- ④ Conto economico scalare a margine di contribuzione per segmento gestionale e relative aggregazioni, indici di bilancio, stato patrimoniale riclassificato a fonti e impieghi, flussi di cassa, più altri indicatori qualitativi e quantitativi (misure di efficacia ed efficienza) anche non monetari, relativi a vari aspetti della gestione
- ⑤ Conto economico scalare a margine di contribuzione per segmento gestionale e relative aggregazioni, indici di bilancio, stato patrimoniale riclassificato a fonti e impieghi, flussi di cassa, più altri indicatori qualitativi e quantitativi (misure di efficacia ed efficienza) anche non monetari, relativi a vari aspetti della gestione, altri indicatori (KPI) correlati in ottica Balance-Scorecard
- ⑥ Non applicabile

DS16. Viene elaborato e come è concepito il budget aziendale?

- ① Non viene elaborato alcun budget
- ② Rappresenta sostanzialmente una “previsione”
- ③ Il budget aziendale è uno strumento di “programmazione”
- ④ È uno strumento di negoziazione – assegnazione di responsabilità
- ⑤ È diventato uno stile di management in un processo sistematico di previsione - programmazione-azione-controllo e feedback
- ⑥ Non applicabile

DS17. Vengono effettuate in azienda rilevazioni dei costi per prodotto?

- ① No, non sono ritenute significative / utili
- ② Sì, mediante “allocazione” dei costi desunti dalle rilevazioni contabili
- ③ Sì, mediante valorizzazione dei dati tecnici: distinta base e cicli di produzione (direct costing)
- ④ Mediante valorizzazione dei costi diretti e variabili, con ulteriore attribuzione in base ad opportuni criteri (cost driver) dei costi di produzione (direct costing integrato)
- ⑤ Mediante imputazione diretta (ove possibile) o allocazione ai prodotti in base alle attività che generano valore (activity based costing)
- ⑥ Non applicabile

DS18. Su che base vengono effettuate le politiche di definizione dei prezzi?

- ① Non vengono effettuate particolari considerazioni anche perché i prezzi sono piuttosto stabili
- ② I prezzi vengono aggiornati per adeguamenti (normalmente in incremento) successivi, di norma una o più volte all'anno
- ③ I prezzi di vendita si basano sui costi di produzione + opportuni ricarichi
- ④ I listini sono determinati sulla base di analisi BEP (analisi del punto di pareggio), tenendo in considerazione i diversi impatti dei costi variabili e dei costi fissi, inoltre vengono considerate anche le dinamiche commerciali in termini di scontistica ed eventuali azioni promozionali
- ⑤ Vengono elaborati e aggiornati sistematicamente listini di vendita differenziati per prodotto, famiglia o linea, differenziati ulteriormente per cliente / canale di vendita o altre dimensioni significative ponendo particolare attenzione alla composizione del "mix" di vendita
- ⓪ Non applicabile

DS19. Quali tipologie di strumenti informatici supportano il processo di elaborazione dei dati elaborati e/o prodotti a supporto del processo decisionale?

- ① Sistemi gestionali di tipo transazionale
- ② Esclusivamente il foglio elettronico (excel)
- ③ Il foglio elettronico + query su database (es. access)
- ④ Il foglio elettronico + query su database + datawarehouse o datamart
- ⑤ Applicazioni di business intelligence (multidimensionalità e logica relazionale)
- ⓪ Non applicabile

DS20. Esiste in azienda una funzione (anche organizzativa) dedicata alle attività di pianificazione e controllo?

- ① Non esiste una funzione dedicata, nessuno se ne occupa in azienda
- ② Pur non esistendo una funzione dedicata vengono svolte analisi ed elaborazioni spot o su specifici aspetti della gestione
- ③ Una risorsa (dell'area amministrativa) dedicata a tempo parziale
- ④ Una risorsa dedicata nell'ambito della funzione amministrazione/finanza
- ⑤ Una piccola unità (una o più risorse) in staff alla direzione generale / proprietà
- ⓪ Non applicabile

DS21. Descrizione della Buona Prassi

.....
.....
.....
.....
.....

DS22. Sarebbe interessato ad ospitare un gruppo di imprese nell'ambito in cui è risultato eccellente per vedere e parlare delle soluzioni che ha adottato?

- Si
- No Perché