

## MASTER in FINANZA E CONTROLLO DIGITAL ADVANCED

L'evoluzione del Corporate Finance e del Controllo di Gestione nell'era della sostenibilità e della trasformazione digitale: Data Science, Big Data, blockchain & Artificial Intelligence

In Live Streaming dal 13/05/2023

### LIVE STREAMING - Programma Dettagliato delle Lezioni

#### Modulo Propedeutico in **MANAGERIAL ACCOUNTING**

#### **IL BILANCIO COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE E CONTROLLO**

##### Lezione ON LINE 1 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 2 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 3 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 4 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 5 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 6 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 7 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 ON LINE 8 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 , Sabato 13/05/2023 (mattina)

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 , Sabato 13/05/2023 (pomeriggio)

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.

## **Modulo: SCORING AZIENDALE, MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA E METODI DI PREVISIONE**

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

Lezione ON LINE 11 , Sabato 27/05/2023 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: LO SCORING AZIENDALE IN UN SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA CON IL SOFTWARE M-IDAS®

- 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 ON LINE 12 , Sabato 27/05/2023 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: 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 13 , Sabato 10/06/2023 (mattina)

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 14 , Sabato 10/06/2023 (pomeriggio)

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 15 , Venerdì 16/06/2023 (mattina)

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
- Elaborazione dei piani accessori

### Lezione 16 , Venerdì 16/06/2023 (pomeriggio)

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<sup>®</sup>
- L'aggregazione dei dati economici, patrimoniali e finanziari su fogli Excel<sup>®</sup>
- 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<sup>®</sup>.
- 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.

**TREASURY MANAGEMENT**

**Lezione 17 , Sabato 17/06/2023 (mattina)**

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 18 , Sabato 17/06/2023 (pomeriggio)**

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 19 , Sabato 24/06/2023 (mattina)**

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 20 , Sabato 24/06/2023 (pomeriggio)**

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 21 , Venerdì 08/09/2023 (mattina)**

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 22 , Venerdì 08/09/2023 (pomeriggio)

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.

## Modulo: VALUTAZIONE DI AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING

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

#### Lezione 23 , Sabato 09/09/2023 (mattina)

LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte I)

- Introduzione alla valutazione d'azienda
  - A cosa servono le valutazioni
  - Valore Verso Prezzo
  - Introduzione alle differenti Metodologie di valutazione
- Il Metodo Patrimoniale
  - Teorica e concetti applicativi
  - Esercitazione in aula
- Il Metodo dei flussi: reddituali, finanziari, dividendi
  - Metodo reddituale
  - Metodo dei flussi
  - Esercitazione in aula

#### Lezione 24 , Sabato 09/09/2023 (pomeriggio)

LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte II)

- Il Metodo dei flussi: reddituali, finanziari, dividendi
  - Equity verso Firm Value
  - Il Discounted Cash Flow
  - Esercitazione in aula
- Metodi Misti - Cenni
- Metodi Diretti
  - Multipli di Borsa
  - Multipli delle transazioni comparabili

#### Lezione 25 , Venerdì 15/09/2023 (pomeriggio)

LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte III)

- Metodi Diretti
  - Premi di controllo, Sconti di minoranza, il processo di "Adjusting" dei multipli
  - Metodi empirici
- Consigli pratici per il valutatore
- I principali errori da evitare da parte del valutatore
- Somma delle Parti (SOP)
- Metodo EVA
  - Teorica e concetti applicativi

- Esercitazioni
- Normalizzazioni e Rettifiche alle grandezze impiegate

### Lezione 26 , Sabato 16/09/2023 (mattina)

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  $\beta$ -*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 , Sabato 16/09/2023 (pomeriggio)

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: PRIVATE EQUITY, VENTURE CAPITAL E FINANCIAL DUE DILIGENCE

### ANALISI E PROCESSI DI INDAGINE DELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE

#### Lezione 28 , Sabato 23/09/2023 (mattina)

FINANCIAL DUE DILIGENCE (Parte I)

- Overview del processo di acquisizione
- Overview degli attori coinvolti nel processo
- Obiettivi della due diligence e relative procedure
- Struttura del report di due diligence
- EBITDA normalizzato
  1. Definizione di EBITDA
  2. Obiettivo della normalizzazione
  3. Principali fattispecie
  4. Case Study EBITDA normalizzato

#### Lezione 29 , Sabato 23/09/2023 (pomeriggio)



## FINANCIAL DUE DILIGENCE (Parte II)

- PFN e WC rettificati
  - Definizione di PFN
  - Obiettivo della normalizzazione
  - Principali fattispecie
  - Definizione di Working Capital
  - Obiettivo della normalizzazione
- Case Study PFN e WC rettificati
- Transaction Foundation
  - Cos'è e perché è importante
  - Quali sono gli elementi di attenzione
- Casi aziendali e lavori di gruppo.

## Lezione 30 , Sabato 30/09/2023 (mattina)

### PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL (Parte I)

- Le differenti modalità di finanziamento di un'azienda: Equity Vs Debito
- Il Mercato del private equity:
  - cosa è e il contesto di mercato del PE in italia/europa
  - differenti tipologie di operazioni possibili "equity side"
  - Effetti sulle imprese
  - Da dove nasce il valore e le principali leve per la sua creazione
  - impatto economico delle operazioni
  - Quali sono i modelli aziendali di interesse per i PE
  - Principali differenze tra un investitore industriale e un investitore finanziario
- Analogie e differenze tra i diversi operatori di mercato
  - Incubatori
  - Business angel
  - Fondi seed
  - Venture
  - Family Office
  - Fondi PE
  - SPAC
  - Crowdfunding
- Relazione con le diverse fasi di vita di una azienda (start-up, sviluppo, maturità, declino)
  - Buy out nelle diverse forme (MBO, LBO, EBO)
  - Expansion
  - Strategie di Add-on
  - Turnaround e Special situation
  - Replacement
- Quadro normativo dei fondi di investimento in capitale di rischio

## Lezione 31 , Sabato 30/09/2023 (pomeriggio)

### PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL (Parte II)

- Fasi di vita di un Fondo di private equity
  - Raccolta
  - Processo di Investimento
- 1. Scouting e Individuazione delle opportunità, sottoscrizione NDA, sottoscrizione LOI, definizione delle condizioni di esclusività
- 2. Business Plan
- 3. Due Diligence: il processo e le diverse tipologie di DD
- 4. Definizione del prezzo di cessione: i diversi metodi
- 5. Strutturazione dell'operazione: il contratto, i patti parasociali
  - Gestione, monitoraggio e valorizzazione dell'investimento in portafoglio

1. Governance e organizzazione
2. Accordi con i manager
3. Leve di creazione del valore
  - Processo di disinvestimento: Exit strategy a confronto
  - Valutazione del portafoglio e ritorni per gli investitori – misurazione delle performance
1. Cenni a metodi tradizionali
2. Cenni al Discounted Cash Flow
3. I moltiplicatori di mercato
4. L'IRR come indicatore dei ritorni per gli investitori
5. Riflessioni pratiche per la valutazione
6. Valutazione del portafoglio
  - Principali aspetti, clausole legali nella tutela dell'investitore di minoranza e regolamentazioni delle partecipazioni di minoranza
  - Caso TBD

## **Modulo: CRISI D'IMPRESA**

### **LA FORMAZIONE DI UN PIANO DI INTERVENTO A SUPPORTO DELLE IMPRESE PER CONTENERE E SUPERARE GLI EFFETTI NEGATIVI DELLA CRISI D'IMPRESA**

**Lezione ON LINE 32 , Sabato 14/10/2023 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning**

**VIDEO LEZIONE: LA TEMPESTIVA RILEVAZIONE E GLI STRUMENTI GIURIDICI DELLA CRISI**

#### **Gli strumenti di check up aziendale economici e finanziari**

- Valutazioni sulla sostenibilità dell'indebitamento attraverso i flussi di cassa: DSCR e rapporto PFN/EBITDA;
- I segnali di early warning attraverso gli altri indicatori del codice della crisi e dell'insolvenza;
- Il rapporto tra flusso di cassa e attivo, per evidenziare eventuali squilibri di carattere reddituale;
- Il rapporto tra patrimonio netto e passività, per evidenziare squilibri di carattere patrimoniale;
- Il rapporto tra oneri finanziari e ricavi, per gli squilibri di carattere finanziario;
- Reiterati e significativi ritardi nei pagamenti (sia retribuzioni che debiti verso fornitori).

Benefit utilizzato: Modello Excel® "Check Up Aziendale", distribuito ai partecipanti al termine del modulo.

#### **Gli strumenti giuridici per la composizione della crisi**

Misure Attuali:

- Piano ex art. 67, terzo comma, lettera d), l.f.
- Concordato preventivo (artt. 160 e ss., l.f.):
- Liquidatorio
- In continuità
- Accordo di ristrutturazione del debito (art. 182 bis, l.f.)
- Transazione fiscale

Novità:

L'istituto della "composizione negoziata della crisi" che rappresenta un nuovo strumento di ausilio alle imprese in difficoltà finalizzato al loro risanamento (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 202 del 24 agosto 2021, il decreto legge 118/2021)

- La nuova procedura negoziata
- Domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio
- Altri

In prospettiva:

- Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento (Art. 56, CCI)
- Accordi di ristrutturazione dei debiti (Artt. 57 e ss., CCI)
- Concordato preventivo (Artt. 84 e ss., CCI)
- Transazione fiscale (art. 63, CCI)

**Lezione ON LINE 33 , Sabato 14/10/2023 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning**

**VIDEO LEZIONE: GLI ATTORI E LA FORMAZIONE DI UN PIANO DI INTERVENTO**

#### **Gli attori della composizione della crisi**

- Il Commercialista - Il Temporary Manager
- Advisor legale - Chief Restructuring Officer
- Advisor finanziario e industriale - Advisor legale del ceto bancario

- Attestatore - IBR (Independent Business Reviewer)

#### **L'intervento nella ristrutturazione del debito ed il recupero della sostenibilità del medesimo**

- Dalla Situazione Contabile di riferimento alla Situazione Contabile Concordataria
- Prime valutazioni sull'effettiva situazione
- Individuazione dello strumento preferibile
- Analisi delle prospettive reddituali della continuità

#### **Il Piano, la Manovra e la Proposta ai creditori**

Esercitazione pratica con la formazione di un Piano concordatario, attraverso l'uso di un modello Excel<sup>®</sup>, per definire una manovra finanziaria, la proposta ai creditori (privilegiati e chirografari), la transazione fiscale e l'analisi di sensitività con gli stress-test.

Benefit utilizzato: Modello Excel<sup>®</sup> per la "Formazione del Piano" distribuito ai partecipanti al termine del modulo.

### **Modulo: CONTROLLO DI GESTIONE**

#### **CONTROLLO DI GESTIONE E SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE**

##### **Lezione 34 , Sabato 21/10/2023 (mattina)**

I SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Controllo di gestione: definizione e classificazioni:

- Controllo strategico, direzionale, operativo
- I sistemi di controllo di gestione: attori, processo, strumenti

##### **Lezione 35 , Sabato 21/10/2023 (pomeriggio)**

FORECASTING E COME PROGETTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

- Controllo di gestione e strutture organizzative: mappa dei centri di responsabilità
- Il Controllo delle azioni, Controllo dei risultati, Controllo del personale e della cultura interna
- Progettare un sistema di controllo di gestione: Case study

##### **Lezione 36 , Sabato 28/10/2023 (mattina)**

I BUDGET OPERATIVI E I BUDGET ECONOMICO-FINANZIARI (Parte 1)

Introduzione al budget: definizione, caratteristiche, vantaggi, attori coinvolti

?Processo di sviluppo del budget:

- Il budget delle vendite e degli incassi
- Il budget della produzione
- Il budget dei fattori produttivi correnti (materie prime e servizi) e dei pagamenti
- Il budget del personale

##### **Lezione 37 , Sabato 28/10/2023 (pomeriggio)**

I BUDGET OPERATIVI E I BUDGET ECONOMICO-FINANZIARI (Parte 2)

- Il budget dei costi generali
- Il budget di cassa
- Il budget economico
- Il budget patrimoniale e finanziario

##### **Lezione 38 , Sabato 04/11/2023 (mattina)**

STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 1)

- Logiche e finalità di calcolo dei costi
- Le diverse classificazioni dei costi e le modalità di trattamento
- Analisi dei costi in base alla variabilità/costanza
- Simulazioni di costo basate sul break-even point

##### **Lezione 39 , Sabato 04/11/2023 (pomeriggio)**

STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 2)

- Analisi dei costi diretti e indiretti
- Direct costing semplice ed evoluto
- Costi e decisioni aziendali: scelte di make or buy e valutazioni di convenienza economica

- Analisi del margine di contribuzione

#### Lezione 40 , Sabato 11/11/2023 (mattina)

##### STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 3)

- Full costing a base unica e a base multipla
- I centri di costo
- Problematiche di ripartizione dei costi
- Configurazioni di costo
- Costi di prodotto e prezzi di vendita

#### Lezione 41 , Sabato 11/11/2023 (pomeriggio)

##### 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 ricerca delle cause degli scostamenti e le azioni correttive
- L'analisi dello scostamento dei ricavi: il modello delle "revenue sources"

#### Lezione 42 , Sabato 18/11/2023 (mattina)

##### BUDGET EVOLUTO E SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

- Limiti del budget
- Budget e strategie aziendali
- Caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance

#### Lezione 43 , Sabato 18/11/2023 (pomeriggio)

##### BALANCED SCORECARD E MAPPE STRATEGICHE

- Processo di costruzione di una balanced scorecard
- Problematiche interpretative
- Compatibilità con le caratteristiche delle imprese di dimensioni più ridotte

### 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 44 , Venerdì 15/12/2023 (mattina)

##### 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 45 , Venerdì 15/12/2023 (pomeriggio)

##### 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 46 , Sabato 16/12/2023 (mattina)

##### 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.

### Modulo: DIGITAL TRANSFORMATION

#### LE TECNOLOGIE PER RENDERE LA FUNZIONE FINANCE PIU' EFFICACE ED EFFICIENTE

#### Lezione 47 , Sabato 13/01/2024 (mattina)

##### IL CFO TRASFORMATIVO

###### Il CFO trasformativo

- Il ruolo del CFO nel percorso di trasformazione digitale
- Le nuove priorità del CFO: priorizzare, trasformare, scalare
- Gli 8 Trend del CFO trasformativo ed esponenziale
- Testimonianza esterna

###### I percorsi di trasformazione digitale della funzione finance

- Introduzione alla Digital Transformation: digitization, digitalisation e digital transformation
- Digital Transformation Journey ed approcci alternativi alla Digital Transformation
- Tecnologie esponenziali e nuovi assetti organizzativi
- La Trasformazione della funzione finance: partire dal cliente

#### Lezione 48 , Sabato 13/01/2024 (pomeriggio)

##### ROBOT PROCESS AUTOMATION PER EFFICIENTARE LA FUNZIONE FINANCE

- Introduzione all'RPA
- L'integrazione tra Robot Process automation ed intelligenza artificiale
- I possibili utilizzi in ambito Finance
- Casi applicativi ed esercitazioni

#### Lezione 49 , Sabato 20/01/2024 (mattina)

##### L'UTILIZZO DI BOT, ALGORITMI ED INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE ATTIVITA' FINANCE

- L'utilizzo dei Bot nella funzione finance.
- Algoritmi ed intelligenza artificiale per una Cognitive Finance
- Gli effetti dell'intelligenza artificiale sui professionisti Finance
- Casi applicativi ed esercitazioni

#### Lezione 50 , Sabato 20/01/2024 (pomeriggio)

##### LA BLOCKCHAIN E LE CRIPTOVALUTE NELLA TRASFORMAZIONE DELLA FUNZIONE FINANCE

- Introduzione a blockchain e criptovalute
- Gli ambiti di utilizzo nella funzione finance
- Casi applicativi ed esercitazioni

### Modulo: FINTECH E DINTORNI

#### IL "WHAT NEXT" DEL SETTORE BANCARIO E FINANZIARIO

#### Lezione 51 , Sabato 27/01/2024 (mattina)

##### FINTECH E DEMOCRATIZZAZIONE DEI SERVIZI FINANZIARI

- Le 6 D nella digital transformation: dalla digitalizzazione alla democratizzazione
- Le potenzialità dei modelli Fintech

- Re-inventare il Finance nell'era mobile
- Il caso Paypal ed altri casi di successo
- I trend emergenti delle Fintech del futuro

#### Lezione 52 , Sabato 27/01/2024 (pomeriggio)

##### FINANCIAL DATA UNBOUND: IL VALORE DEGLI "OPEN DATA" PER INDIVIDUI ED ENTI FINANZIARI

- Le nuove interazioni tra clienti e istituzioni finanziarie
- I vantaggi di un ecosistema finanziario "aperto"
- Data standardization e data sharing
- Analisi dei principali rischi e sfide organizzative

#### Lezione 53 , Sabato 03/02/2024 (mattina)

##### I MODELLI DI OPEN BANKING: PROSPETTIVE FUTURE E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

- Introduzione alla normativa PSD2
- Il concetto ed i modelli di Open Banking
- Disrupting the disruptors: costruire nuovi modelli ad alto vantaggio competitivo
- Analisi di alcuni modelli e casi di successo

#### Lezione 54 , Sabato 03/02/2024 (pomeriggio)

##### LE NUOVE FRONTIERE DELLA FINANZA – FINANCE 2030

- Gli imperativi per il prossimo decennio
- Il dipartimento finanza del futuro
- Comprendere, mappare ed interagire con l'ecosistema finanziario
- Ripensare alle SG&A expenses nel "Next Normal"

### Modulo: CONTROLLO DI GESTIONE 4.0

#### IL WHAT NEXT DEL CONTROLLO DI GESTIONE: PERFORMANCE MANAGEMENT EVOLUTIVO

#### Lezione 55 , Sabato 10/02/2024 (mattina)

##### IL CONTROLLO DI GESTIONE A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE

- Innovazione: dove, come e con quali strumenti
- L'innovazione sostenibile: come implementare un processo di innovazione continua e vincente
- Le metriche per misurare l'innovazione in azienda
- Best practice ed esercitazioni pratiche

#### Lezione 56 , Sabato 10/02/2024 (pomeriggio)

##### CONTROLLO DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ

- Sostenibilità e Positive Impact
- Triple Bottom Line: concetti, approcci e strumenti
- Come integrare gli obiettivi strategici ed operativi con gli obiettivi di sostenibilità
- Come misurare i ritorni dei progetti di sostenibilità
- Balanced Scorecard ai tempi della sostenibilità
- Sostenibilità e investitori

#### Lezione 57 , Sabato 17/02/2024 (mattina)

##### DESIGN THINKING A SUPPORTO DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE E DELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCES

- Introduzione agli strumenti di design e visual thinking
- Design Thinking a supporto della pianificazione strategica e della misurazione delle performance
- Best Practice e casi di successo
- Esercitazioni pratiche

#### Lezione 58 , Sabato 17/02/2024 (pomeriggio)

##### REAL TIME DASHBOARD E OKR PER UN CONTROLLO DI GESTIONE IN TEMPO REALE

- Introduzione alle organizzazioni esponenziali

- Come implementare cruscotti direzionali in tempo reale
- OKR (Objective e Key results) per garantire allineamento ed engagement
- OKR e Balanced Scorecard: differenze e sinergie

#### Lezione 59 , Sabato 24/02/2024 (mattina)

##### CONTROLLO DI GESTIONE E LEAN ACCOUNTING

- Introduzione agli strumenti di lean thinking
- Metodi innovativi per identificare flussi e sprechi
- Come misurare i risultati di un progetto Lean
- Value Stream costing

#### Lezione 60 , Sabato 24/02/2024 (pomeriggio)

##### RISCHIO D'IMPRESA E CONTROLLO DI GESTIONE

- Introduzione ai concetti di Risk Management
- Come integrare Risk Management e Controllo di gestione
- Pianificare in tempi di incertezza
- Evitare un nuovo Covid19: scenario planning e stress test

#### Lezione 61 , Sabato 02/03/2024 (mattina)

##### COSTRUIRE UNA MIGLIORE PARTNERSHIP TRA STRATEGIA E FINANZA

- Come collegare l'allocazione del capitale agli obiettivi strategici
- L'importanza di guardare al di fuori dell'azienda: l'imperativo della "Hyperawareness"
- Come bilanciare la visione di lungo termine e le necessità di breve termine
- Analisi di casi concreti ed esercitazione

#### Lezione 62 , Sabato 02/03/2024 (pomeriggio)

##### IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE ORGANIZZAZIONI AGILI

- Caratteristiche di un'organizzazione agile vs un'organizzazione tradizionale
- Empowerment ed autonomia come pillars delle organizzazioni agili
- Come adattare il controllo di gestione nelle organizzazioni agili
- Esercitazioni ed analisi di casi pratici

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 subentrate esigenze organizzative.