



Pianificazione e controllo

Le sfide del contesto competitivo nella GDO e l'esperienza di Coop Lombardia

Giovanni Grasso

Direttore Amministrazione Finanza e Controllo di Gruppo

COOP LOMBARDIA S.C.

***Università Carlo Cattaneo
Castellanza***



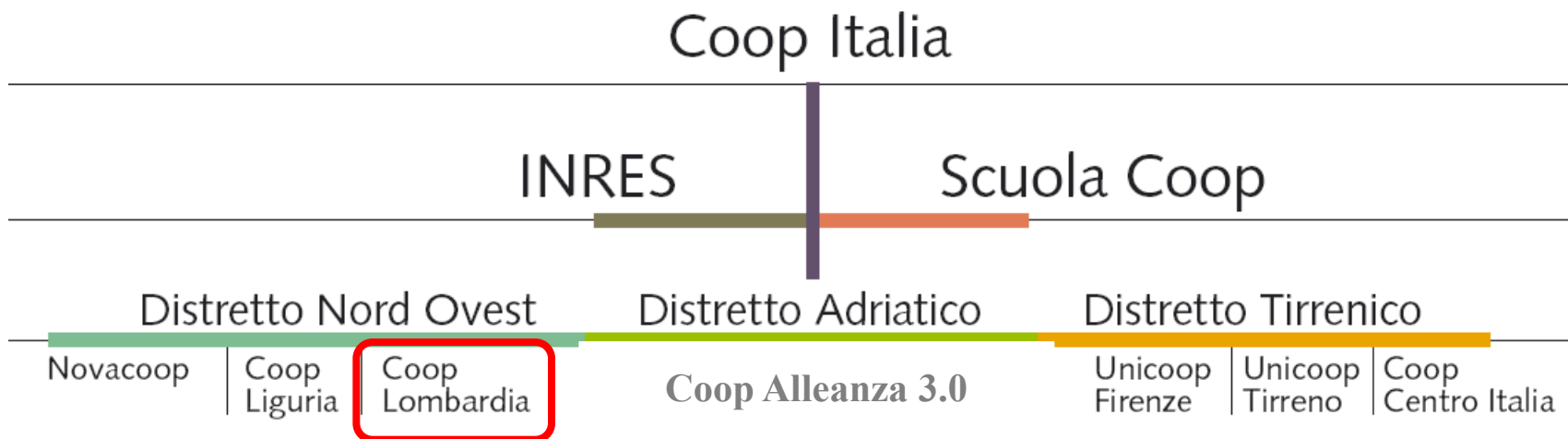
11 Maggio 2017

- **COOP e COOP LOMBARDIA**
- **SCENARIO e CONTESTO COMPETITIVO**
- **PIANIFICAZIONE**
- **CONTROLLO DI GESTIONE e SISTEMI A SUPPORTO**
- **CONCLUSIONI**



www.e-coop.it

- Coop sta per **Cooperativa di Consumatori**. E' un'impresa che appartiene ai suoi **soci**, che contano in quanto persone e non in funzione della quota investita. Coop opera nell'interesse della comunità, dei soci e dei consumatori, ai quali garantisce sicurezza sui prodotti e il miglior rapporto tra qualità e convenienza. Al tempo stesso promuove iniziative di informazione e di consumerismo e destina importanti risorse all'impegno sociale e a opere di solidarietà.
- Non ha fini di speculazione privata ed è ordinata dai principi costituzionali della **mutualità**, ovvero del reciproco sostegno tra persone e della condivisione di obiettivi comuni. L'idea base della cooperazione nasce dal bisogno e dalla solidarietà e dà luogo a una risposta imprenditoriale originale che in più di un secolo e mezzo di storia è diventata la prima organizzazione distributiva italiana.





Lombardia

Dalle origini ...

... a oggi :

una storia di unificazioni e innovazione

Ricca di progetti di solidarietà :

- Burkina Faso
- Due mani in più
- Carta Equa
- Buon Fine
- Coop per la scuola
- Coop per i giovani
-

1926

Viene fondata la **Cooperativa di Consumo con fomo di Muggiò**.

45

Nasce l'**Unione Cooperativa di Consumo di Cremona**.

67

Nasce il **Consorzio Unico Nazionale Coop Italia**, organismo delegato all'acquisto di tutte le merci necessarie al movimento cooperativo.

70

Nasce **Unicoop Lombardia**.

80

Viene costituito **Coop Consorzio Lombardia**, consorzio lombardo di approvvigionamento tra cooperative di consumo di Pieve Emanuele.

83

Vengono incorporate per fusione l'**Unione Cooperativa di Consumo di Cremona** e **Coop Consorzio Lombardia**. **Unicoop Lombardia** cambia nome in **Coop Lombardia**.

84

Dalla fusione di **Unicoop Lombardia**, **Unione Cooperativa di Consumo di Cremona** e **Coop Consorzio Lombardia** nasce **Coop Lombardia**: un passaggio necessario per affrontare con i migliori strumenti un mercato in rapida trasformazione.

86

viene creato il nuovo format di supermercato progettato da **Bob Noorda**, che avvia una nuova era per Coop. **Coop Lombardia** realizza le prime significative iniziative sociali: dalle animazioni per ragazzi sui consumi e sull'educazione alimentare, ai progetti in difesa dell'ambiente. Nascono **campagne di solidarietà** che faranno storia, come il progetto **Burkina Faso**.

88

Sorge in Lombardia una tipologia di negozio nuova per l'Italia, l'**ipermercato**, che fa spazio a un diverso tipo di consumatore, più attento al binomio qualità-convenienza.

94

Nasce il **Superstore**, una struttura che, per caratteristiche e dimensioni, si colloca tra il normale supermercato e l'ipermercato.

95

Aprire il servizio del **Filo diretto**, punto di raccolta e gestione delle segnalazioni di soci e consumatori e innovativo canale di comunicazione con **Coop Lombardia**.

98

Coop ottiene la certificazione **SA8000**. Nei prodotti a marchio **Coop** è esclusa la presenza di **OGM**.

99

L'assortimento dei prodotti a marchio si arricchisce con i prodotti da **agricoltura biologica**. L'impegno di **Coop** per la qualità e la sicurezza è testimoniato dall'ottenimento della certificazione **ISO9001** come prima azienda distributiva.

03

Si introduce il **Salvatempo**, un lettore di codici a barre a disposizione dei clienti, che permette di evitare la coda alle casse. Si gettano le basi per la costituzione del **Consorzio Nord Ovest**. Viene alla luce **carta Equa**, progetto realizzato con la collaborazione di importanti partner sociali. Nasce infine la **rete dei servizi Per te**, che estende il raggio di azione di **Coop Lombardia** al difficile mercato dei servizi e delle prestazioni assistenziali.

05

Diviene operativo il **Consorzio Nord Ovest**, una struttura deputata alla migliore organizzazione dei settori marketing, acquisti, logistica e sistemi informativi. Sulla stessa base, per far fronte a un mercato diventato altamente competitivo, parte su iniziativa di **ANCC** un articolato **percorso di riposizionamento**, una visione programmatica a medio e a lungo termine che porti **Coop** a competere sul mercato e a tutelare al meglio i consumatori.

2016 ..



IL GRUPPO E LE AREE DI ATTIVITÀ

Situazione societaria a Dicembre 2015



Dati al 31.12.2015

- Patrimonio Netto 442 MI €
- Dipendenti 5.451



RETE COOP LOMBARDIA

- Ipermercati 13 PdV
- Supermercati 40 PdV
- Stazione Carburanti 3

TERRENI E FABBRICATI

- 340 MI € valore di libro
- 720 MI € valore storico
- 950 MI € valore mercato

GESTIONE FINANZIARIA












- Prestito Sociale 1.171 MI €
- Attività finanziarie 1.204 MI €

RETE Bricolage

- Rete diretta 64 PdV
- Rete affiliata 50 PdV

Società XXX : Società consolidate con metodo integrale (dove non indicata la % di possesso è il 100%)

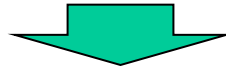
La mappa del Bricolage in Italia

INSEGNA / GRUPPO		N° Punti Vendita			Sup. Esp. Media mq	
		Totali	Diretti	Franchising	Totale	Media
31-dic-16						
1	 Leroy Merlin	48	48	0	412.861	8.601
2	 Bricoman	17	17	0	120.840	7.108
3	 Bricocenter	66	53	13	167.322	2.535
 GRUPPO ADEO		131	118	13	701.023	5.351
4	 OBI	55	51	4	237.033	4.310
5	 Brico IO	118	66	52	185.655	1.573
6	 Bricolife (Consorzio)	70	70	0	160.076	2.287
7	 Brico OK (Consorzio)	87	47	40	138.200	1.589
8	 BRICOFER	67	24	43	128.250	1.914
9	 SELF	30	30	0	101.000	3.367
10	 Fdt Gro up (Consorzio)	32	9	23	100.185	3.131
PRIME 10 INSEGNE		590	415	175	1.751.422	2.969
		81,6%			85,7%	
ALTRE INSEGNE / CONSORZI		133	96	37	292.080	2.196
		18,4%			14,3%	
TOTALE		723	511	212	2.043.502	2.826
Inc. %		100%			100%	

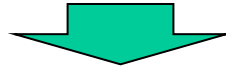
- La Grande Distribuzione Specializzata del Bricolage è un settore che si sta consolidando, con un processo di razionalizzazione della rete (soprattutto di quella in franchising).
- Brico IO è la prima insegna al 100% italiana.
- Brico IO è leader per presenza nel segmento dei punti vendita di prossimità (area vendita da 0 a 3.000 mq).

Pianificazione e controllo.

*Le sfide del contesto competitivo nella GDO
e l'esperienza di Coop Lombardia*



Possibili riflessioni



1. Quanto è importante **comprendere il contesto** in cui si opera ?
2. Come scegliere il giusto **approccio alla formulazione strategica** ?
3. Come **applicarlo correttamente** nell'organizzazione ?
Con quali tecnologie ?

- **COOP e COOP LOMBARDIA**

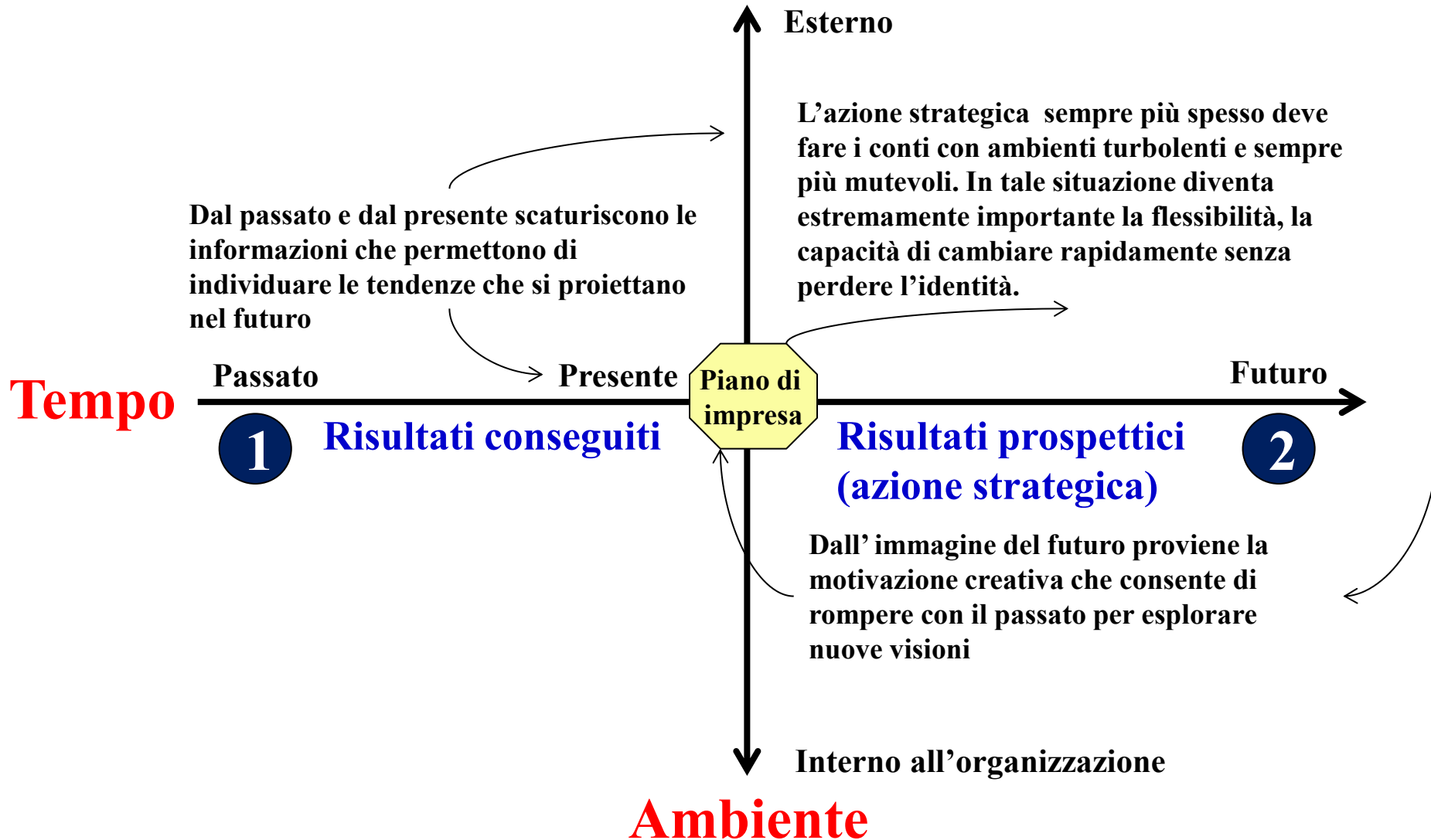
- **SCENARIO e CONTESTO COMPETITIVO**

- **PIANIFICAZIONE**

- **CONTROLLO DI GESTIONE e SISTEMI A SUPPORTO**

- **CONCLUSIONI**

In un mondo sempre più complesso *la formulazione della strategia* è importante per assicurare la sopravvivenza e la prosperità di ogni organizzazione



Uno sguardo sul futuro non può prescindere da una riflessione sul tempo

I greci evocavano 3 termini ...

⇒ **che possono richiamare 3 aspetti della vita dell'impresa**

-
- **aiòn** = la durata della vita o del mondo ⇒ **Vita delle imprese**
 - **chronos** = il tempo nella sua sequenza cronologica e quantitativa ⇒ **Bilanci (Eco-Fin) delle imprese**
 - **kairòs** = il tempo adatto, il momento giusto, il momento propizio ⇒ **Scelte strategiche**

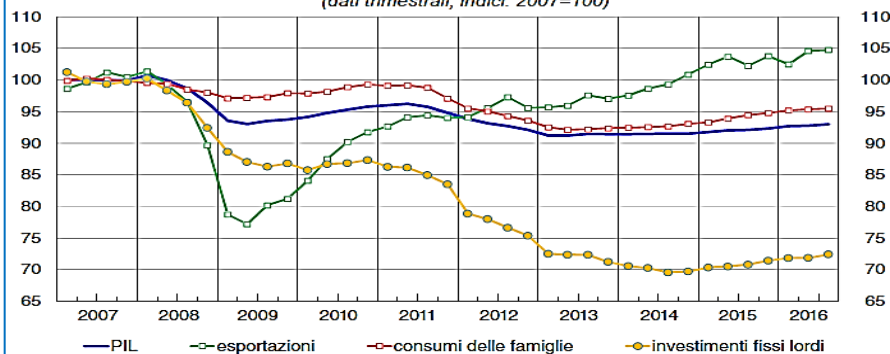
Il piano di impresa come strumento di comunicazione delle scelte strategiche

Scenario macroeconomico e contesto settoriale

Crescita macroeconomica (PIL), pressione competitiva

Trend storici

PIL e principali componenti della domanda (1)
(dati trimestrali; indici: 2007=100)



Fonte: elaborazioni su dati Istat.
(1) Quantità a prezzi concatenati; dati destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi

Scenario di Piano

MACROECONOMICO: in continuità con il recente passato

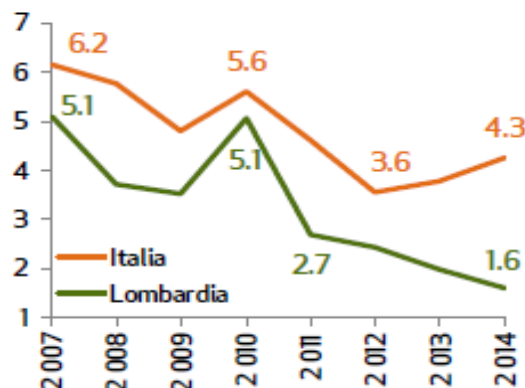
Le proiezioni macroeconomiche per l'arco di piano evidenziano tassi di crescita ancora limitati per il PIL: sotto 1% a livello Italia. Il nostro Paese come altri del Mediterraneo (Portogallo e Grecia) resta quindi in una fase di stagnazione economica.

La spesa per consumi delle famiglie in Lombardia dovrebbero aumentare complessivamente di circa 1,3% , anche se la risalita dei consumi alimentari in continuità con il recente passato, sarà decisamente inferiore (+0,5% la stima a livello Italia) .

distribuzione al dettaglio:

ROI gestione caratteristica

- i grandi operatori della GDO inclusi nel campione lombardo hanno agito in modo molto aggressivo sui margini per difendere le quote di mercato, tenendo sotto pressione anche la redditività degli operatori minori attivi nell'area



SETTORIALE: crescente pressione competitiva

La crisi economica degli ultimi 10 anni ha ridimensionato il valore dei consumi, soprattutto alimentari, e cambiato in modo irreversibile le abitudini di consumo degli italiani.

Vecchie e nuove formule distributive hanno rilanciato la sfida sul piano dell'omnicanalità, erodendo la supremazia che la Supermercati e Ipermercati avevano costruito in passato.

Nuovo ingresso di operatori internazionali sul mercato italiano.

prometeia



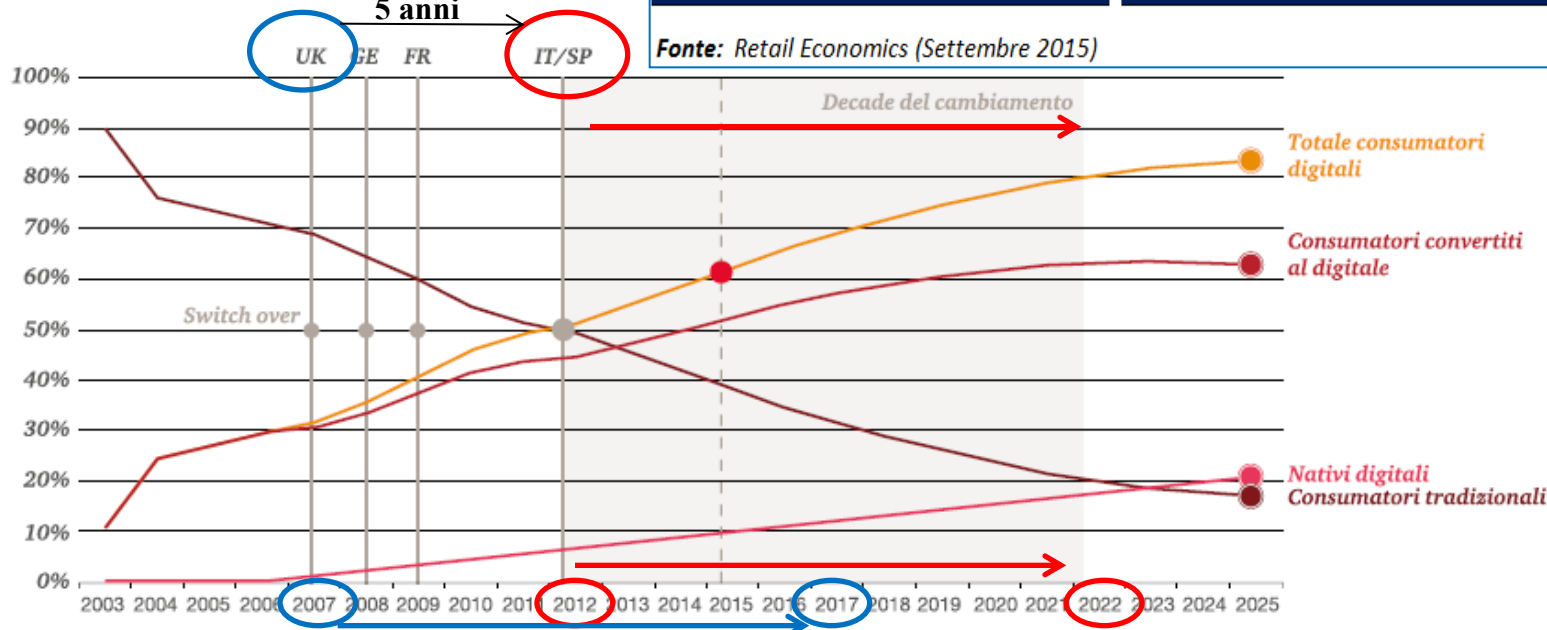
Il consumatore

Quali evoluzioni attenderci in Italia ?

I Mega-trends tendono ad accelerare piuttosto che decelerare i tassi di penetrazione delle nuove tecnologie



5 anni



Il mercato UK

Totale Vendite Retail			Totale Vendite on line			
Category (£ ml)	2014	Inc. %	Category (£ ml)	2014	Inc. %	Inc. On line
Alimentare	141.244	45,0%	Alimentare	8.797	22,6%	6,2%
Totale non food	172.457	55,0%	Totale non food	30.192	77,4%	17,5%
Totale	313.701	100,0%	Totale	38.989	100,0%	12,4%

Fonte: Retail Economics (Settembre 2015)

Totale consumatori digitali
Somma dei valori del "convertiti al digital" e dei "nativi digitali"

Consumatori convertiti al digitale
Persone che utilizzano Internet frequentemente

Nativi digitali
Persone nate dopo il 1990, e che utilizzano internet frequentemente

Consumatori tradizionali
Persone che non utilizzano Internet frequentemente

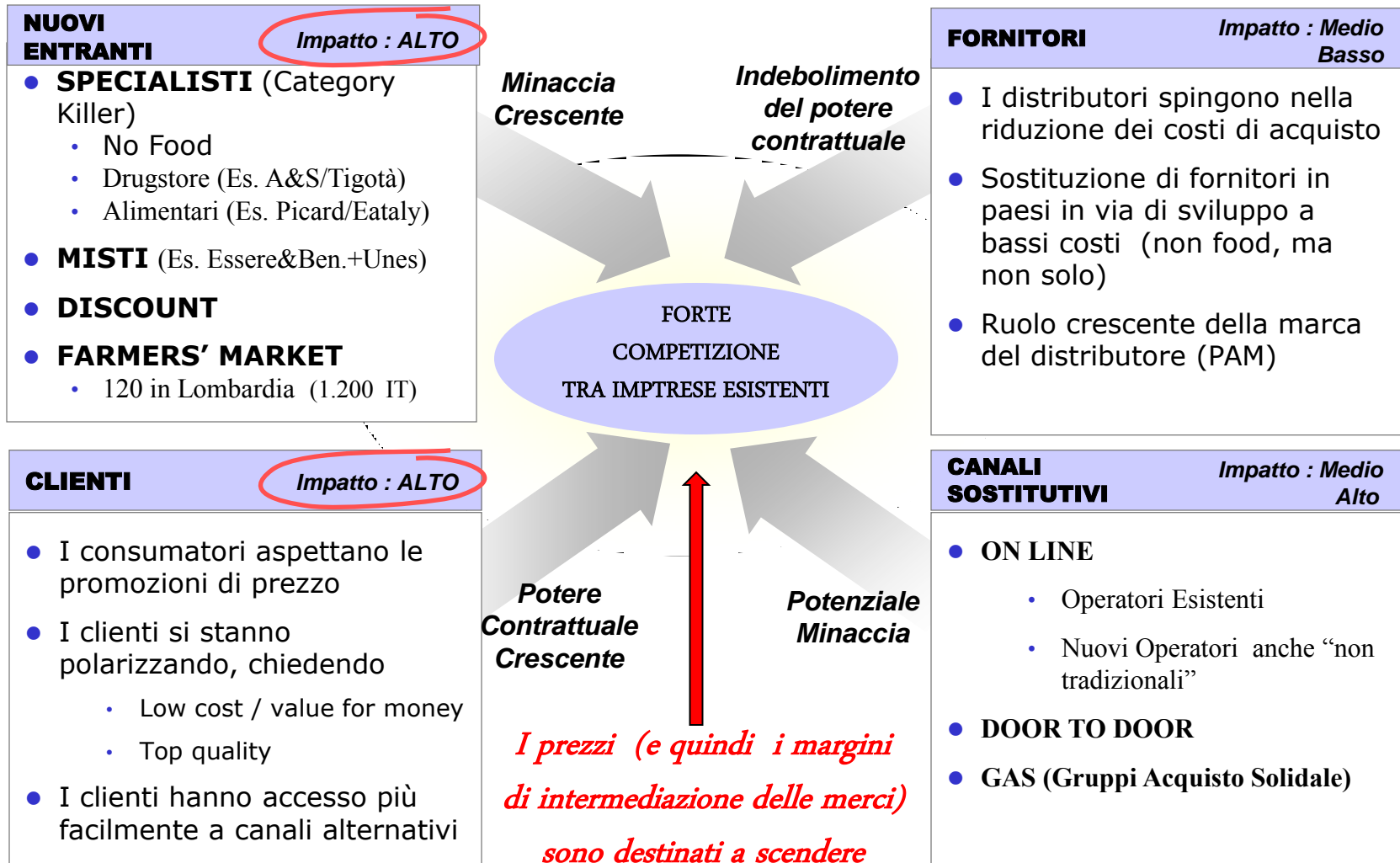
Nel grafico sono indicati anche gli anni di "switch-over" per alcune altre nazioni europee, ovvero gli anni in cui i consumatori digitali hanno superato la soglia del 50%. Elaborazione PwC su dati Eurostat e Istat 2015 in merito alle popolazioni reali e al numero di individui che utilizzano internet frequentemente

Fonte: PWC - Total Retail 2015 - Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi.

L'intensità competitiva nel retail

Le 5 forze competitive di Porter

(Mappa Strategica - Ottobre 2014)



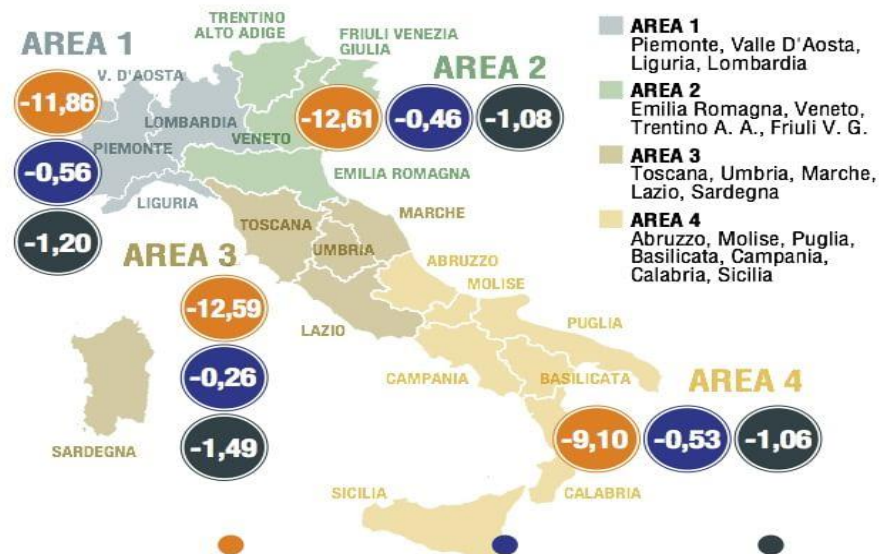
Scenario vendite e format

Vendite GDO

Trend storici

IL TREND DEI FATTURATI PER AREA A PARITÀ DI NEGOZI

Iper + Super + Liberi servizi 100-399 mq + Discount + Specialisti drug
Trend a valore verso anno precedente



	Settimana 52 (26 Dic. '16 - 01 Gen. '17)	Prog. Dicembre 2016 (28 Nov. '16 - 01 Gen. '17)	Prog. Anno 2016 (04 Gen. '16 - 01 Gen. '17)
AREA 1	-11,86	-0,56	-1,20
AREA 2	-12,61	-0,46	-1,08
AREA 3	-12,59	-0,26	-1,49
AREA 4	-9,10	-0,53	-1,06
Totale	-11,86	-0,46	-1,23

Fonte Nielsen

Scenario di Piano

VENDITE: crescita moderata e differenziata per format distributivi

Gli Ipermercati si trovano in difficoltà da anni (anche nel 2016 i trend sono stati negativi: -2,9% trend a valore, pur in presenza di un livello promozionale elevato del 34,7%, che registra un +0,4 rispetto all'anno precedente). Le strategie degli operatori sono tese a minimizzare le perdite di fatturato.

I Superstore sono gli elementi trainanti del mercato (+4,0% nelle vendite sia a valore che a volume nel 2016).

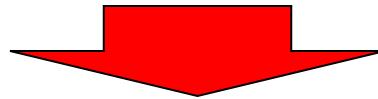
I Discount continua lo sviluppo della rete di vendita. Inoltre le principali catene (Eurospin, MD-LD Discount, Lidl), nella comunicazione alla clientela si presentano come alternative ai supermercati ma con convenienza maggiore. Previsto per il 2017 l'ingresso sul mercato Italiano di ALDI.

I Drugstore (Specialist drug - canale di successo negli ultimi anni) continueranno ad erodere quote di mercato ad Ipermercati, Supermercati e Discount nelle merceologie Cura della Casa e Cura della Persona. Annunciata per il 2017 l'entrata sul mercato Italiano di DM drogerie markt.

La Mappa Strategica

Può essere utile per rispondere ad alcune domande strategiche

- Quali gruppi sono **marginali** ? Quali imprese sono destinate all'uscita e a tentativi di spostamento verso altri raggruppamenti ?
- Quali **percorsi** strategici sono possibili ? Verso quali traiettorie si stanno muovendo le imprese ?
- Quale impatto hanno le **tendenze** del settore sulla mappa dei raggruppamenti ?
- Quali sono le **barriere** (alla mobilità) che proteggono ogni raggruppamento ?
- Quali possono essere le **reazioni** prevedibili dei concorrenti alle azioni di un'impresa?



- Cosa è successo nel recente passato ?
- Cosa potrebbe succedere nel medio – lungo periodo ?

La sfida di un nuovo contesto

Allineare due diverse sfere concettuali

1. Da una parte uno schema di riferimento "di business", legato al nuovo contesto di creazione di valore, ai nuovi modelli di *riconfigurazione del business* che ne derivano e alle logiche di business che dovranno assumere gli attori per operare con successo in questo nuovo campo. Questa sfera riguarda sostanzialmente il "**panorama di business**".
2. E dall'altra parte le modalità di svolgimento -a livello individuale e collettivo, dentro le istituzioni e tra le istituzioni- dei **processi mentali di riconcettualizzazione** che le aiutano a vivere (e quindi a rappresentare) le nuove realtà, e a intraprendere delle azioni più efficaci, tenuto conto di quello che è il contesto odierno. Questa sfera riguarda la percezione delle tendenze che si determinano nel "paesaggio" e quindi la creazione di "**mappe**" che quando vengono messe in atto, possono modificare il territorio.

Richard Normann Ridisegnare l'impresa (2002)

Riflessione n° 1 – Sintesi

Quanto è importante *comprendere il contesto* in cui si opera ?

Molto

Attenzione però che ...

- ... spesso si ritiene di poter prevedere ed intervenire sull'ambiente competitivo, più di quanto non si riesca poi nella realtà;
- c'è una tendenza umana a credere che noi possiamo predire e controllare l'ambiente in cui operiamo, ma in molti casi non possiamo.

Bisogna stare inoltre **attenti** anche a

- non avviare processi di trasformazione e/o turnarounds solo quando le performance finanziarie o competitive si sono già deteriorate.

- **COOP e COOP LOMBARDIA**
- **SCENARIO e CONTESTO COMPETITIVO**
- **PIANIFICAZIONE**
- **CONTROLLO DI GESTIONE e SISTEMI A SUPPORTO**
- **CONCLUSIONI**

Pianificare

Sfide, Mete e Obiettivi, Misure

LE SFIDE



**METE e
OBIETTIVI**



MISURE



Pianificare

Sfide, Mete e Obiettivi, Misure

“La Cooperativa è un “calabrone” che, nella sua lunga storia, ha dimostrato di saper volare, nonostante le leggi della fisica. Ma per continuare a volare e raggiungere la sua **meta che, come tutti gli **obiettivi** sociali, è sempre all’orizzonte, deve **misurarsi** di continuo con le **sfide** imposte dalla realtà.”**

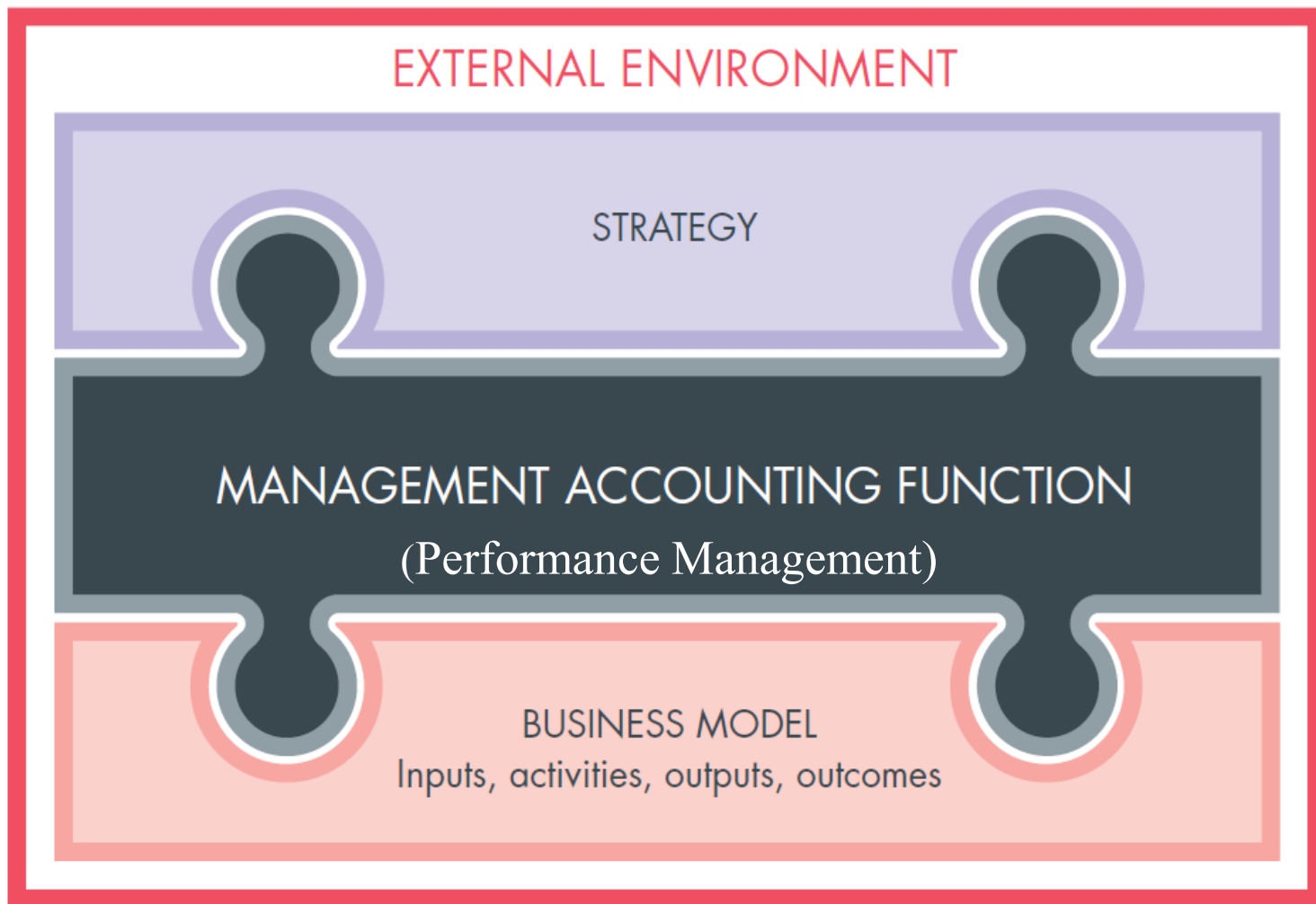
Ivano Barberini, Come vola il calabrone, 2009

“Non si può **gestire ciò che non si può **misurare** e non si può **misurare** ciò che non si può **descrivere**”**

Robert Kaplan, co-fondatore della Balanced Scorecard

Management Accounting & ...

collegare la strategia al modello di business

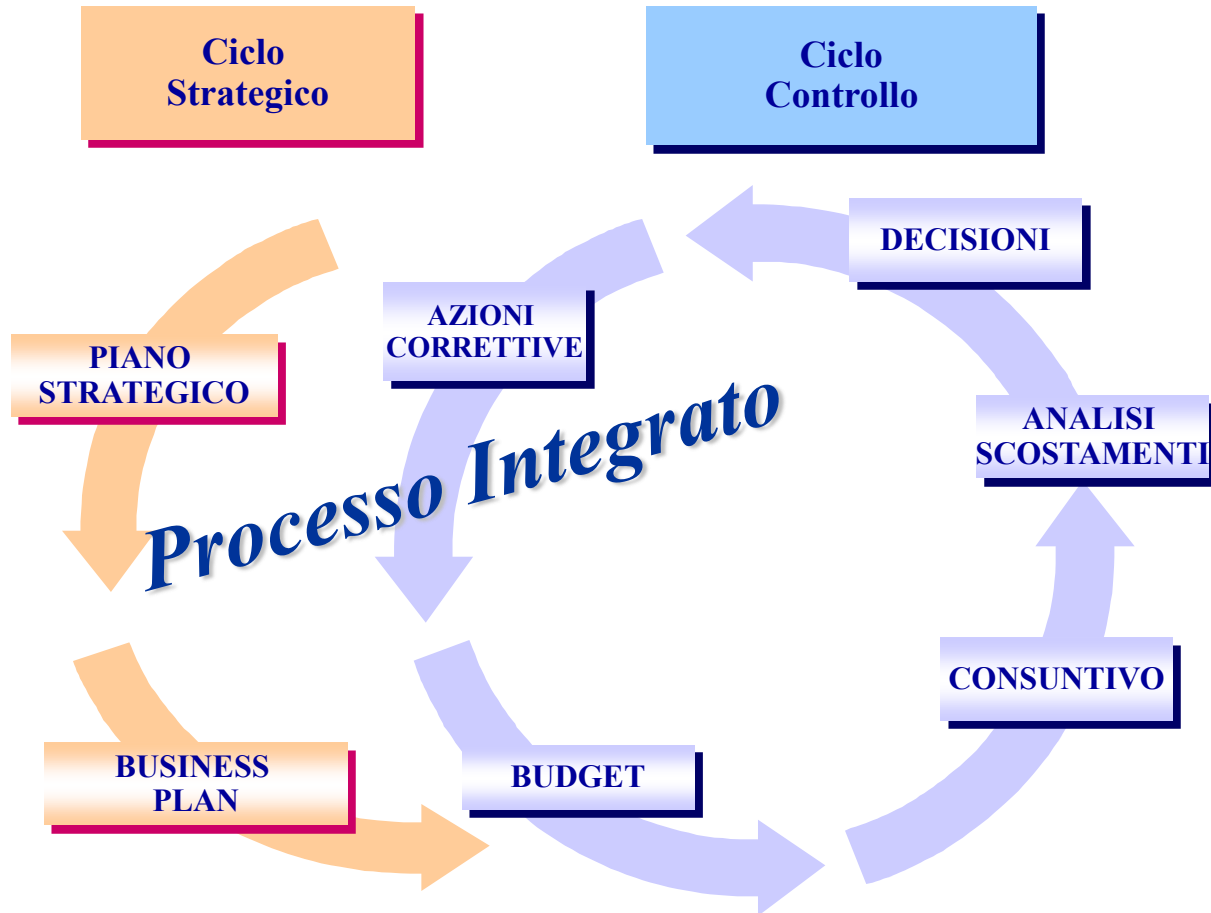


Fonte  **CGMA** Chartered Global Management Accountant Dicembre 2015

... Decision Making

uno schema di riferimento per il Sistema di Pianificazione e Controllo

IL PROCESSO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



BENEFICI di tale impostazione

- Definire la strategia sulla base di informazioni affidabili e sostenibili
- Verificare che le decisioni operative sono allineate con la strategia
- Testare la strategia usando informazioni dai sistemi di misurazione della performance

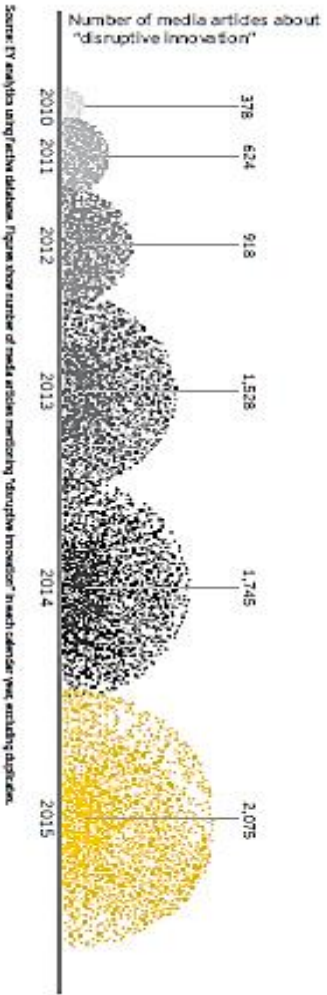
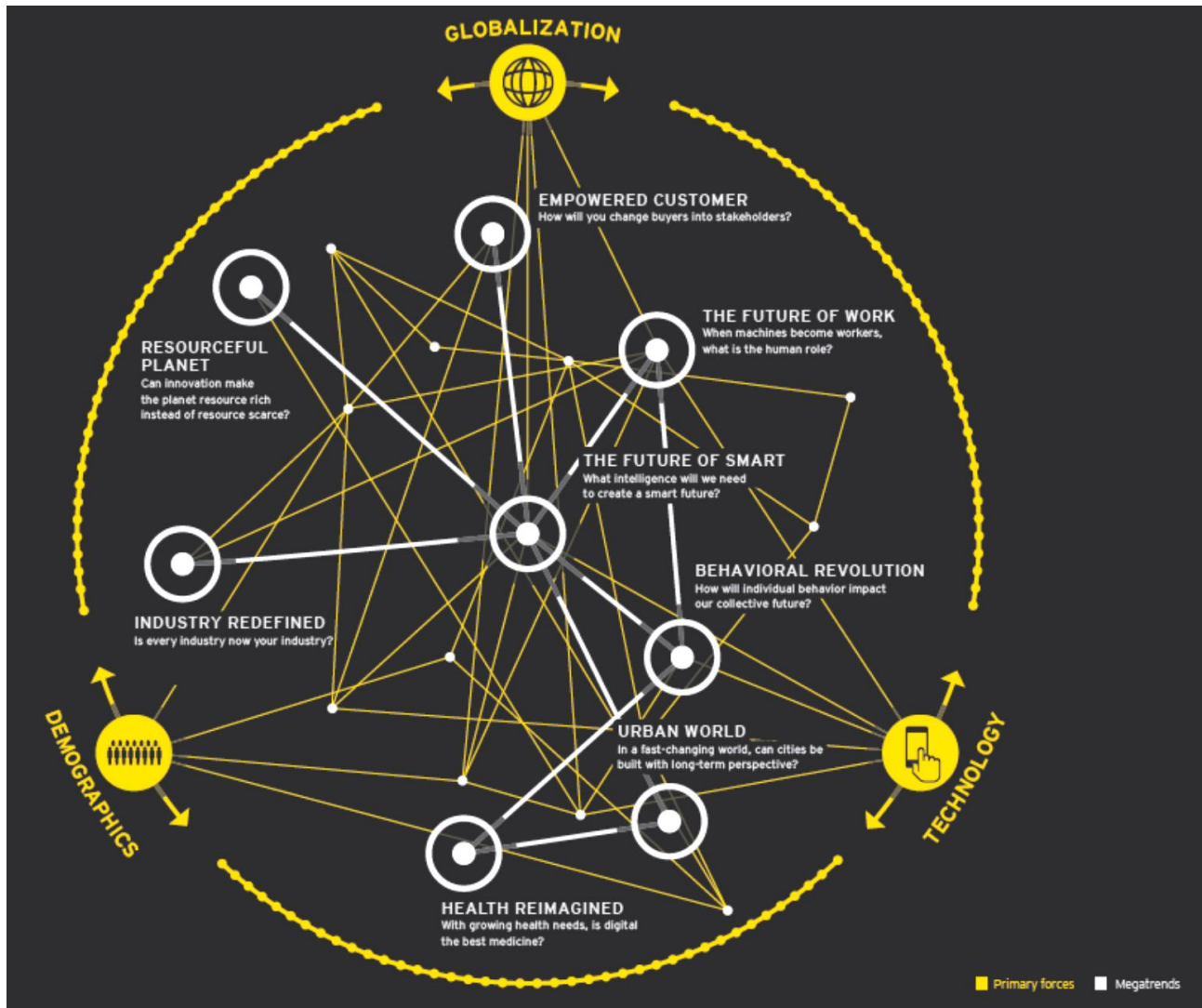
“Strategy is a best guess at a point in time, it needs continuous testing using feedback from the organization”

David Norton, ideatore del concetto di Balanced Scorecard™

SCENARIO e TREND

Le forze primarie del cambiamento e i megatrends

LE SFIDE



Fonte : EY - The upside of disruption - Megatrends shaping 2016 and beyond

SCENARIO e TREND

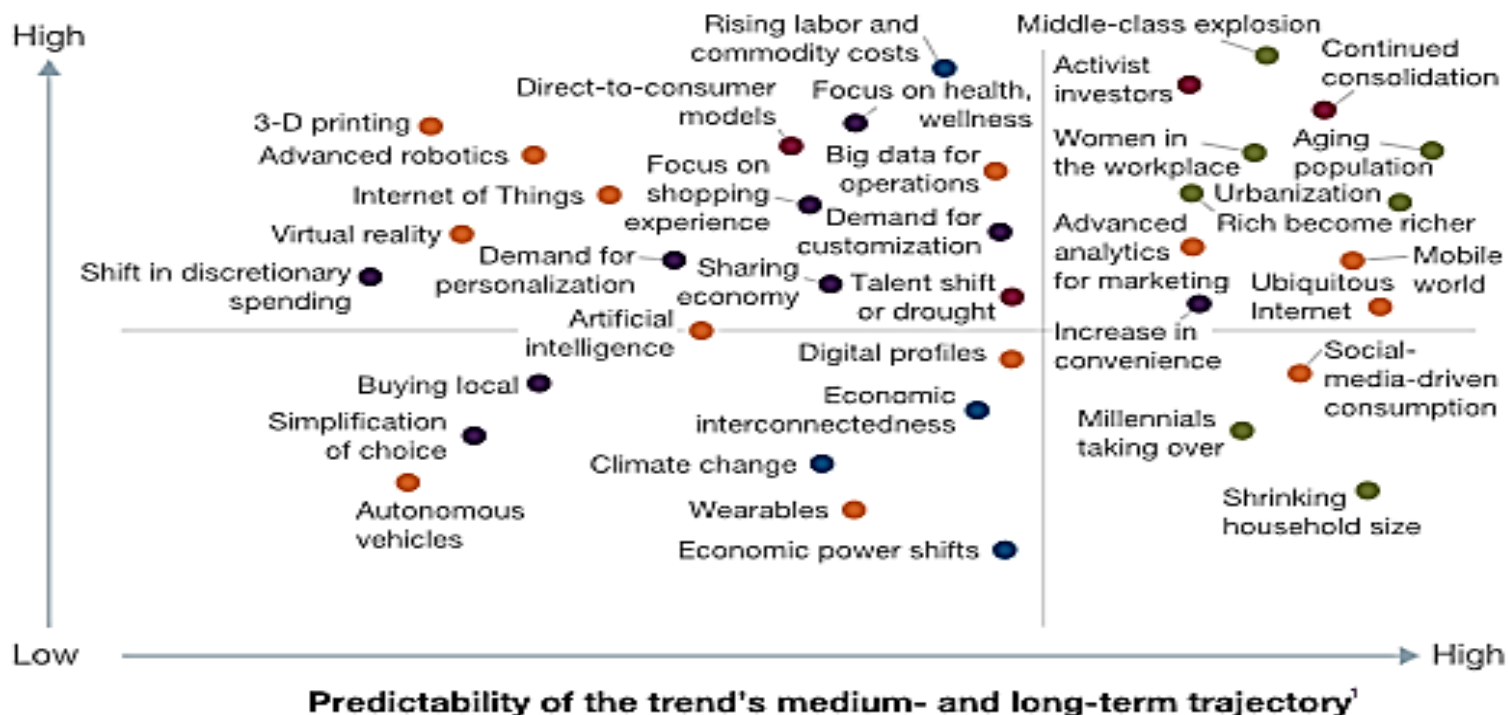
Trend che possono impattare sulle aziende



Five prevailing forces

- Changing face of the consumer
- Evolving geopolitical dynamics
- New patterns of personal consumption
- Technological advancements
- Structural industry shifts

Impact on consumer industry¹



¹Based on analysis of third-party projections, publicly available reports, and expert opinions.

McKinsey&Company

SCENARIO e TREND

3 impatti significativi sul consumo e la distribuzione

LE SFIDE

1. Nuova centralità del cliente



2. Rivoluzione Supply Chain



chronodrive.it
LA SPESA ON LINE CHE RITIRI QUANDO VUOI
GRUPPO Auchan

Supermercato24

Cortilia
LA CAMPAGNA A CASA TUA

Fai la spesa direttamente dagli agricoltori locali.

Ricevi a casa tua tutto il buono della campagna in un semplice click.

Non solo frutta e verdura, ma anche carne, formaggi, uova e tanto altro.

Consegna **GRATIS** - fino alle - **21:30**

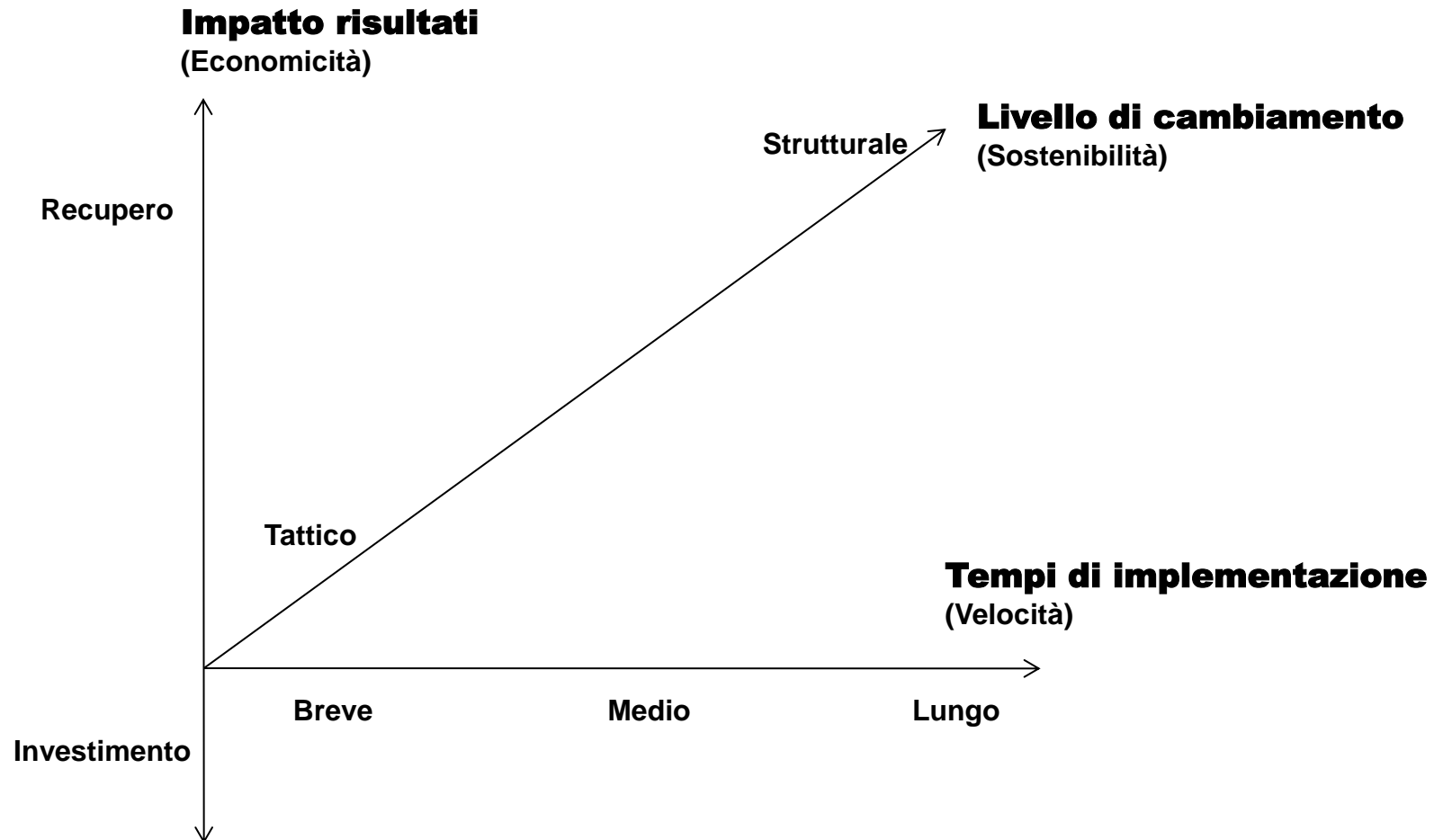
3. Riconfigurazione negozio



Obiettivi di piano

Definizione piani d'azione e coordinamento strategico

Definire e coordinare "n" azioni, previste dai programmi di lavoro e specificatamente dai cantieri, tenendo presenti **3 dimensioni rilevanti**



Atteggiamenti importanti per la pianificazione

- Nel mondo moderno caratterizzato da un cambiamento costante e incalzante, dove la preoccupazione dominante è la sopravvivenza stessa delle nostre imprese, **non dovremmo più dare per scontato nulla** che abbia a che fare col cambiamento organizzativo ! ...

In determinate circostanze, **i sistemi possono autorganizzarsi**, ovvero trasformarsi in termini sia di struttura che di modalità di funzionamento.

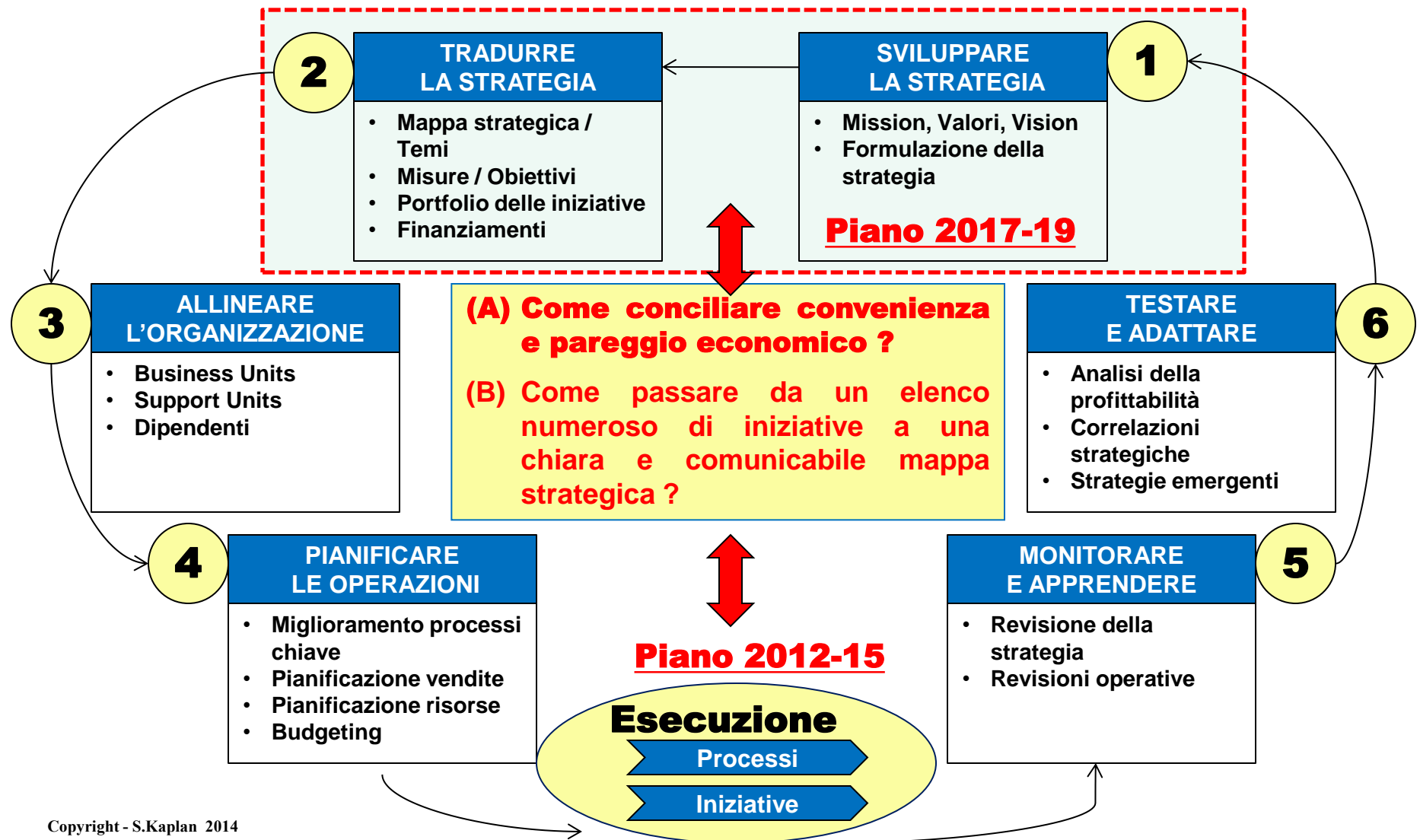
- Jeffrey Goldstein – Esperto di dinamiche dei sistemi non-lineari e di autorganizzazione (da un articolo apparso su Sistemi e Imprese 09/1998)

Atteggiamenti importanti per la pianificazione

- Le **informazioni (sapere COSA)**, i singoli le acquisiscono in un senso molto concreto. Vengono da una certa fonte e passano di mano in mano. Ma le **conoscenze (sapere COME)**, credo, sono tutt'altra cosa. La definizione che ne diamo noi è : "capacità necessarie a sostenere un'azione efficace". (...) Mettere in comune il sapere non è dare qualcosa ai collaboratori, o ricevere qualcosa da loro. Questo vale soltanto per la messa in comune delle informazioni. La condivisione del sapere si verifica quando le persone ci tengono sinceramente ad aiutarsi l'una con l'altra nello sviluppo di nuove capacità di azione; riguarda la creazione di processi di apprendimento. Inoltre **la maggior parte delle capacità di azione importanti per le organizzazioni è di natura collettiva.**

- Peter Senge - Membro del Consiglio di facoltà del M.I.T. di Boston ed ex Direttore del Centro di Apprendimento Organizzativo della Sloan Management School presso il M.I.T.

Le sfide del piano



Copyright - S.Kaplan 2014

Le nostre ambizioni

Gli *intenti* e i *temi strategici*

LE SFIDE

INTENTI

TEMI STRATEGICI

1

Ridisegnare e rilanciare
la strategia commerciale

- Scelte di politica commerciale (nazionali e locali)
- ...

2

Ottenere un
rendimento adeguato
dalle partecipazioni

-

3

Mantenere una
struttura patrimoniale e
finanziaria di gruppo
adeguata

-

Obiettivi e programma di azione

Dai temi strategici ai **cantieri** di piano

METE e
OBIETTIVI

1

INTENTI

Ridisegnare e rilanciare
la strategia commerciale

TEMI STRATEGICI

- Scelte di politica commerciale (nazionali e locali)
-

CANTIERI

RETE
COMMERCIALE

1.

PROCESSI DI
SUPPORTO

4.

PROGETTI
SPECIALI

6.

(non inserito in piano eco-fin)

Riflessione n° 2 – Sintesi

Come scegliere il giusto *approccio alla formulazione strategica* ?

Gli approcci metodologici sono numerosi (Value Chain, EVA, ABC/ABM, BSC, ...) e tutti possono essere utili strumenti da avere nella «cassetta degli attrezzi professionali». Alcuni tratti «manageriali» sono rilevanti:

- Il **processo integrato di Pianificazione e Controllo** è il nucleo centrale per avere la giusta strumentazione per gestire il cambiamento e comunicarlo.
- Se si **integrano** gli aspetti “finanziari” con quelli “operativi” e la “strategia” con i “piani di azione” si riesce a comunicare meglio l’impresa nel suo complesso.
- **Comunicare agli stakeholder** richiede la capacità di adeguare la comunicazione (contenuti e forma) ai diversi interlocutori, ma mantenendo una cornice comune.
- Ci vuole un **forte volontà** del vertice e la giusta **dotazione di risorse e strumenti** (compresi i sistemi, ma non solo i sistemi: le persone sono il motore principale del cambiamento).

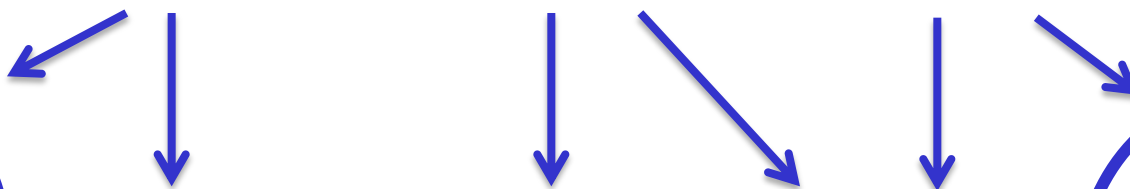
- **COOP e COOP LOMBARDIA**
- **SCENARIO e CONTESTO COMPETITIVO**
- **PIANIFICAZIONE**
- **CONTROLLO DI GESTIONE e SISTEMI A SUPPORTO**
- **CONCLUSIONI**

Le informazioni per decidere in azienda ...

I sistemi informativi a supporto



Profittabilità → + Responsabilità + → Analisi



Il percorso effettuato in Coop Lombardia

Macro fasi e bisogni

ERP

- Rinnovo sistemi gestionali (SAP)
- Integrazione sistemi (SAP)

CPM

- Budget e Reporting (TAGETIK)
- KPI (TAGETIK / BW-BO)

QDM

- Integrazione Reporting (QLIK)
- Navigabilità multidimensionale

Rilasciare la reportistica ottenibile dal sistema di CPM

Le dimensioni del modello di controllo

Dal modello integrato di amministrazione e controllo emergono una serie di possibili report, basati sulle principali dimensioni di analisi.

- **5 Business Unit => 21 SUB BU => x CdP / y CdC**
- **BU Commerciale => 6 Sub BU => Rete 53 PdV => 7 Cluster PdV**
 - Attività **vendita (5 Macro reparti)**
 - Attività **organizzative (X Reparti Organizzativi, variabili per cluster di PdV)**
- **183 SITI => con possibili attività Retail, Immobiliari, Finanziarie, Sociali**
 - **9 Province**
 - **X Aree gestionale**
- **SCENARI (almeno 3): Actual, Budget, Anno Precedente, (Forecast)**
- **PERIODO: ANNO / MESE**

BU COMMERCIALE

RETE SUPER

RETE IPER

CARBURANTI

E-COMMERCE

SUPER 1

IPER 1

STAZIONE 1

SITO ONLINE

SUPER 2

IPER 2

STAZIONE 2

SUPER 3

IPER 3

Gv

LS

FR

Gv

LS

FR

CA

EC

OF

CR

PS

OF

CR

PS

SU

TS

NF

SU

TS

CS

BR

M

UNITA' MINIMA DI RILEVAZIONE

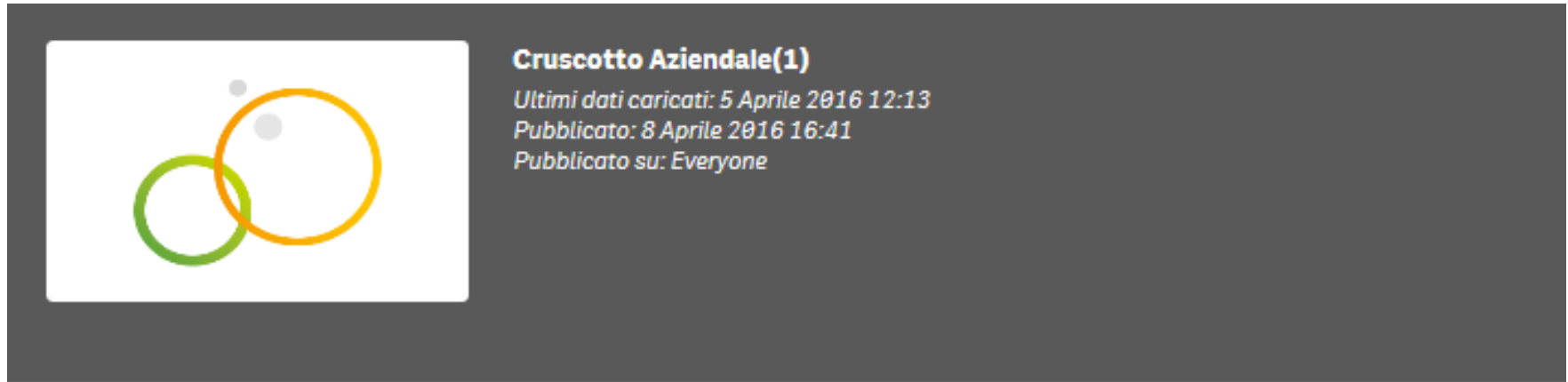
Integrazione reporting gestionale in Qlik

rilasciate subito alcune direttrici di analisi

The screenshot displays the Qlik Sense user interface. At the top left, the 'Qlik Sense' logo is visible. To its right, there is a search icon and a navigation menu. The user's name 'grassog' and the organization 'LOMBARDIA' are shown in the top right. Below the header, the main content area is titled 'Everyone'. On the left side, there is a navigation pane with 'Il mio lavoro' at the top, followed by 'Flusso', and 'Everyone' selected. The main area contains three dashboard cards, each featuring a Venn diagram with two overlapping circles (one green, one orange) and two grey dots. The cards are labeled 'Cruscotto Aziendale' (1), 'Investimenti' (2), and 'Produttività' (3). The numbers 1, 2, and 3 are enclosed in blue circles below each card.

1 Cruscotto aziendale

le performance economiche




Cruscotto Aziendale(1)
Ultimi dati caricati: 5 Aprile 2016 12:13
Pubblicato: 8 Aprile 2016 16:41
Pubblicato su: Everyone

Fogli Segnalibri Racconti


▼ Fogli di base (4)




Sintesi Totale
Cooperativa



Dettaglio Ricavi
Lordi BU Comm.

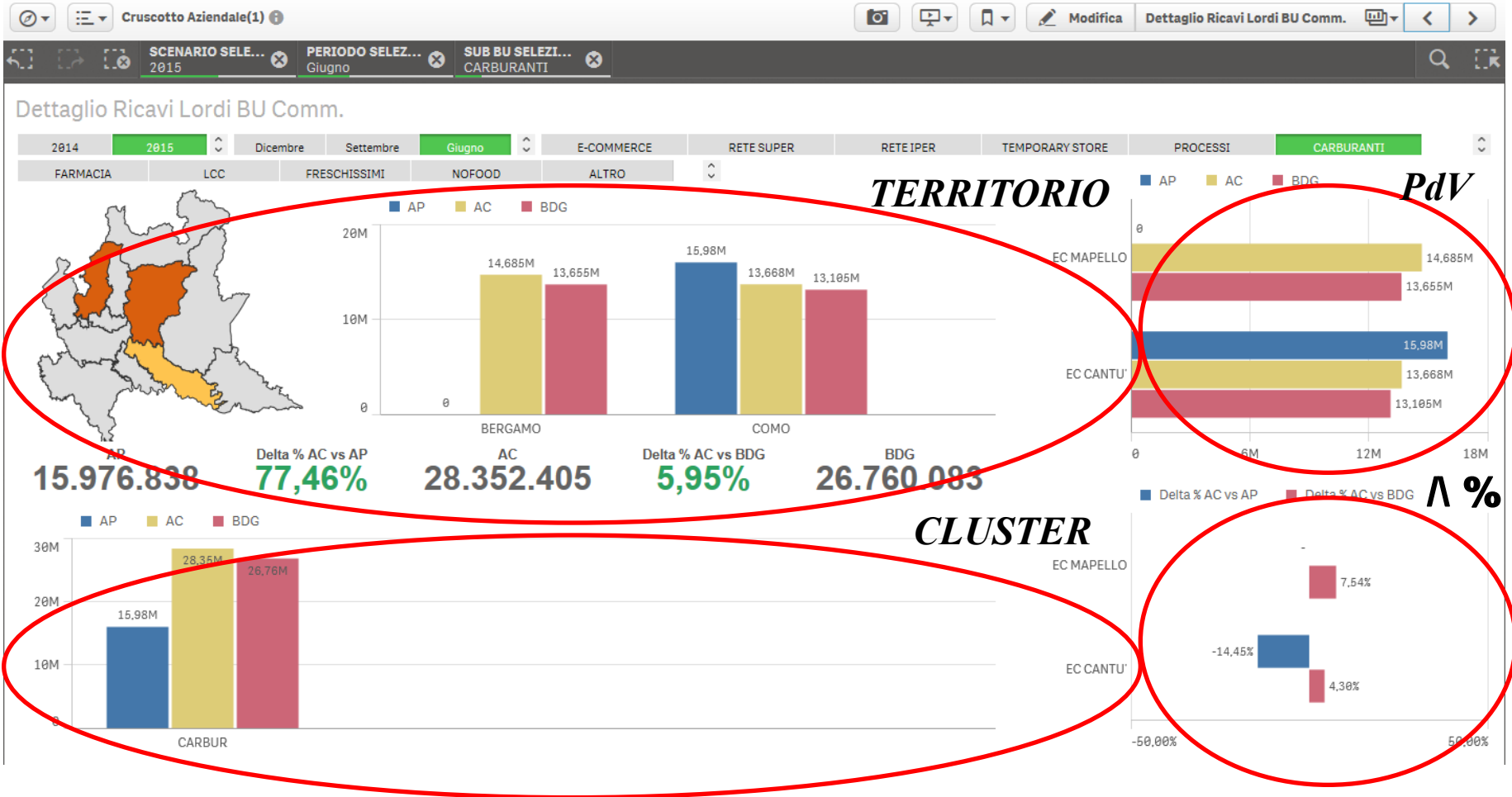


Dettaglio EBIT BU
Comm.

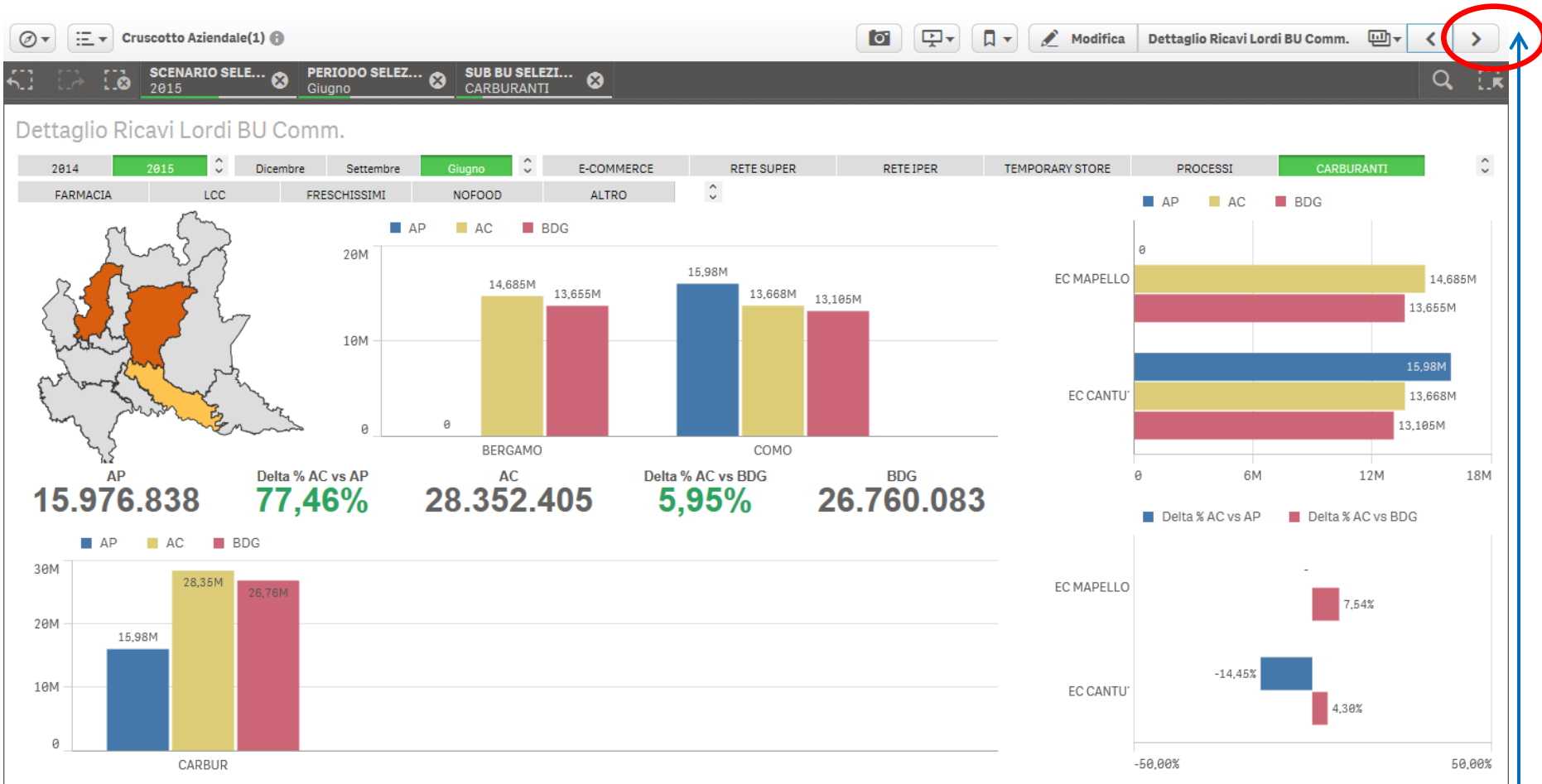


Analisi Valore
Aggiunto

I Ricavi lordi ...

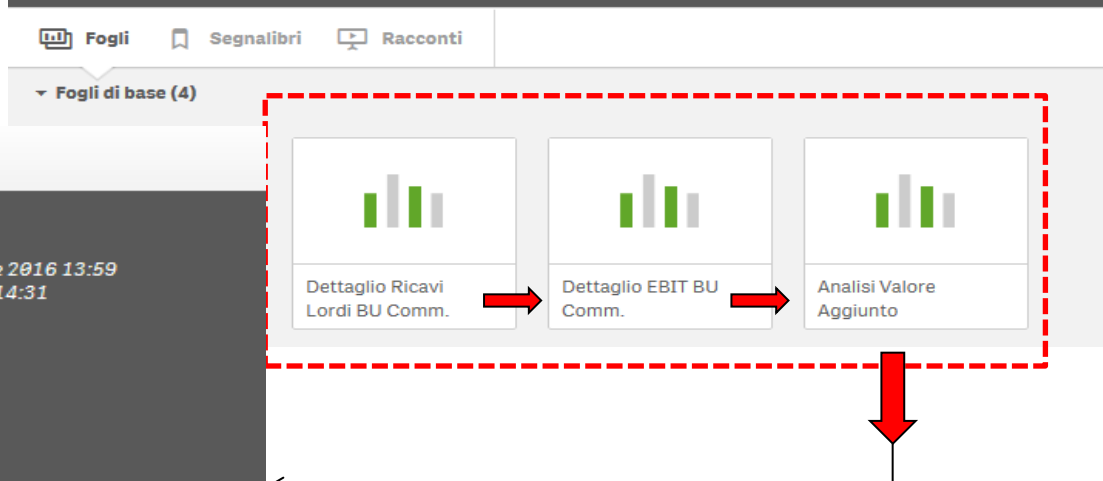
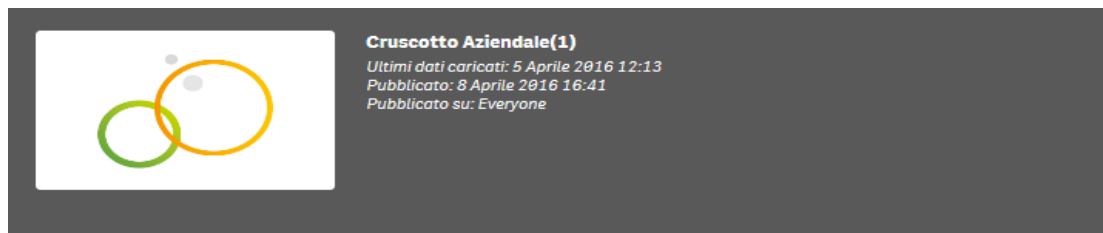


I Ricavi lordi ...



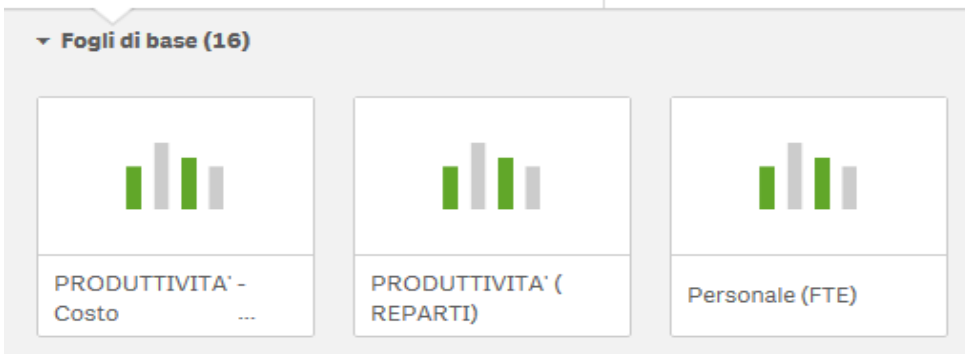
... e passando al foglio successivo la **profittabilità** ...

1 Cruscotto aziendale le performance economiche



con la possibilità di approfondire altre dimensioni di analisi, ad esempio:

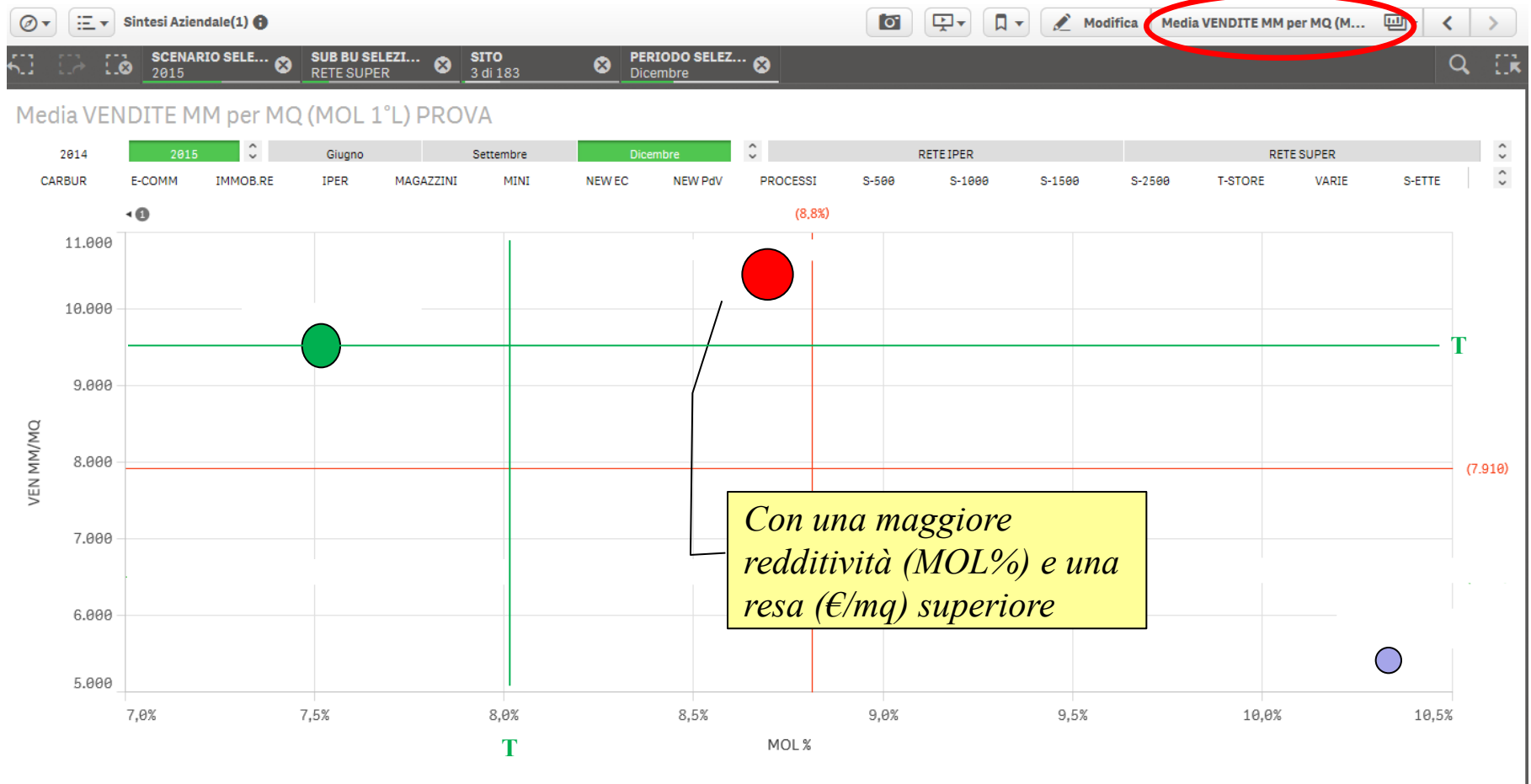
3 Costo del lavoro e altri KPI



Guardando alcuni aspetti con maggiore profondità ...



... o rappresentando una **matrice strategica**



Sintesi n° 3

Come *applicare correttamente* nell'organizzazione il giusto approccio alla formulazione strategica ?

- **Ottenendo i giusti supporti**
 - sponsorship del vertice
 - coinvolgere le persone giuste
 - adeguati strumenti informatici
 - eventuali consulenze esterne

- **Comunicando un chiaro schema di riferimento**
 - metodo scelto
 - ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione
 - obiettivi quantitativi attesi (Target)
 - tempi di elaborazione
 -

- **Mantenendo il monitoraggio nel tempo**
 - la prospettiva degli obiettivi
 - la tensione al risultato

- **COOP e COOP LOMBARDIA**
- **SCENARIO e CONTESTO COMPETITIVO**
- **PIANIFICAZIONE**
- **CONTROLLO DI GESTIONE e SISTEMI A SUPPORTO**
- **CONCLUSIONI**

Considerazione conclusiva

Il processo di pianificazione e controllo ...

1. E' un percorso ...

- incrementale
- non sempre lineare

2. ... di apprendimento collettivo

3. Supportato dalla tecnologia ...

- che abilita **ritmi, diffusione, profondità analisi**

4. ... e che richiede un forte **governo manageriale**