

Advanced Planning & Control Program 7th edition

2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo

Giornata 1 - Martedì 5 maggio 2020

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

La pianificazione e il controllo di gestione che si dovrebbero fare ma non si fanno: verso il controllo strategico

Nella gestione di impresa non si può non pianificare e controllare la gestione, ma queste attività vanno svolte, in considerazione dei profondi cambiamenti avvenuti a livello di ambiente esterno (ipercompetizione, V.U.C.A., frequenti “cigni neri”, complessità), con strumenti nuovi e nuove modalità di utilizzo. Questo è quanto emerge anche dall'osservazione di numerosi casi aziendali dove ci si è accorti dell'esistenza di spazi di miglioramento. Le imprese, infatti, non sempre hanno saputo innovare la loro strumentazione di management, anche se, in modo più o meno consapevole, hanno colto nell'ipercompetizione uno dei cambiamenti strutturali caratterizzanti lo scenario esterno. In un contesto di questo tipo devono necessariamente cambiare gli strumenti e gli approcci alla Pianificazione e al Controllo di Gestione. Ci si deve quindi attrezzare per trovare soluzioni al contempo veloci e “smart”, le uniche in grado di facilitare risposte rapide ed adeguate alle sollecitazioni di un ambiente caratterizzato da cambiamenti rapidi e da frequenti sorprese strategiche.

Così, anche per proporre un termine adatto a questo cambiamento, parleremo di Controllo Strategico. Questa non è attività diversa da quelle di pianificazione e controllo che si sono sempre svolte nelle aziende, ma ne cambia il focus. Il focus diventa il supporto che queste attività sono chiamate a dare allo “strategy process” e in particolare all'attuazione della strategia. Entra in gioco il posizionamento strategico di un'impresa che è la risultante dell'efficace o meno svolgersi dello strategy process.

Giunto alla sua settima edizione, ma ogni anno in parte rinnovato nei contenuti, l'Advanced Planning & Control Program propone un percorso che si snoda attorno ai tre momenti caratterizzanti la gestione della strategia d'impresa (*Strategy process*: formulazione, attuazione e controllo della strategia realizzata) e propone una selezione delle principali innovazioni che hanno caratterizzato l'area Pianificazione e Controllo: l'analisi dei Megatrend e la PESTEL Analysis, la Strategic Competitive Intelligence Analysis, la pianificazione per l'innovazione, la flessibilità del “Discovery Driven Plan”, la pianificazione delle risorse (Materie prime e persone) oltre alle risorse finanziarie, il supporto al Risk Management, la Sostenibilità che entra nelle metriche e nei piani aziendali, cambia il costing passando dal “cost control” al “cost management”, il Value approach che con l'Integrated Reporting diventa “Shared Value”, la Balanced Scorecard anche per poter finalmente elaborare un Budget veramente “strategico”.

In particolare, in questa prima giornata, vengono presentate le principali caratteristiche che differenziano le tradizionali impostazioni di pianificazione e controllo da quelle che si stanno evolvendo verso il controllo strategico. Gli elementi differenzianti, come si può notare dalla Tabella seguente sono numerosi e ad ognuno di essi verrà riconosciuto adeguato spazio per una loro approfondita discussione.

	Il controllo di gestione «tradizionale» centrato sulla gestione operativa	Il «nuovo controllo di gestione» (Controllo Strategico)
	FROM MANAGEMENT CONTROL	TO PLANNING & CONTROL
OBIETTIVO	È il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse siano impiegate in modo efficace ed efficiente (R.N. Anthony, 1965)	È il processo attraverso il quale il management cerca di influenzare i comportamenti delle persone per attuare la strategia (R.N. Anthony, 1987)
ORIENTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Post-Action Control • Trovare gli scostamenti per segnalare le azioni correttive • Cost Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Steering Control • Non avere scostamenti (intervenire prima) • Cost Management
OGGETTI	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti • Centri di responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti • Canali distributivi • Aree Strategiche d'Affari (A.S.A.) • Progetti • Rischi aziendali
STRUMENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Management Accounting • Budget • Contabilità Analitica • Sistema di reporting • Variance Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Management Accounting Integrata • Strategic Performance Indicator • Balanced Scorecard • Activity Based Costing • Lean Accounting • Cost of ownership, Target Costing

Da queste riflessioni emerge anche la necessità di un cambiamento nei ruoli del Planner e del Controller, che devono diventare, in azienda, figure a costruttivo supporto degli strategist. Per questo motivo inizieremo, come nelle sei precedenti edizioni, presentando anche questa nuova sfida, che si va delineando in modo sempre più preciso: la creazione di un Office of Strategy management (Osm), ufficio per la gestione della strategia.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- L'ipercompetizione cosa sta cambiando nella gestione delle imprese
- L'ipercompetizione e il necessario cambiamento nei sistemi di pianificazione e controllo
- Così la pianificazione e il controllo diventano "strategici": le soluzioni che fanno la differenza
- Il supporto nelle tre fasi che caratterizzano il processo di riflessione strategica: formulazione, attuazione e monitoraggio della strategia
- Strumenti e tecniche per la selezione delle informazioni necessarie alla formulazione della strategia: Scenario planning, Strategic Competitive intelligence analysis
- Il controllo strategico e i nuovi strumenti per l'attuazione della strategia "deliberata": il superamento del piano strategico con la Balanced Scorecard e la Carta degli Intenti Strategici
- Strategia deliberata: un utile momento di Risk Assessment
- Come il Risk Management può entrare nei sistemi di pianificazione e controllo: oltre l'approccio basato sulla creazione di valore economico
- Il Reporting "strategico" (Controllo della strategia realizzata) per effettuare l'analisi del "dove siamo" rispetto al "dove volevamo essere"
- L'evoluzione del planner e del controller: l'Office of Strategy Management (OSM), contenuti e processi da attivare e realizzare

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Bubbio A., *La pianificazione e il controllo di gestione che si dovrebbero fare...ma non si fanno*. Sviluppo & Organizzazione, 2017
- Kaplan R.S., *Creating the Office of Strategy Management*. Harvard Business Review, 2005

Docente:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)