

## **Advanced Planning & Control Program 7th edition**

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

### **Giornata 3 - Martedì 9 giugno 2020**

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

#### **La pianificazione delle risorse: materie prime/merci, persone e risorse finanziarie (Novità)**

Una volta decisa la strategia e definiti gli intenti strategici, con la pianificazione si tratta di dare attuazione alla strategia stessa. Tuttavia, la tradizionale pianificazione strategica ha in parte deluso. Il nuovo approccio e i nuovi contenuti che sarebbe opportuno dare alla pianificazione aziendale sono rappresentati da una focalizzazione non più sui centri di responsabilità, ma sulle risorse. Questo sia per la loro talvolta elevata scarsità che per le loro dinamiche talvolta erratiche nei prezzi e nelle quantità disponibili. Quest'approccio recepisce i suggerimenti della scuola californiana della resources based strategy, che in taluni casi aziendali è anche stata alla base di efficaci Strategie di rinnovamento (renewal strategies).

Ma non basta. Sarebbe comunque opportuno leggere le conseguenze della strategia aziendale in termini di risorse che devono e dovranno essere disponibili. In particolare, le tre risorse più critiche sono: le tecnologie, le persone e le risorse finanziarie. Queste risorse sono quelle per le quali è rilevante elaborare dei piani, per essere pronti nelle situazioni in cui ci si troverà ad operare. Le risorse sono trasversali e sono legate ai processi gestionali più che ai silos funzionali. Così, ad esempio, ci si dimentica spesso di effettuare una pianificazione della crescita "sostenibile" in termini finanziari, che metta al centro la determinazione della capacità di autofinanziamento di un'impresa, la sua solidità finanziaria e le sue strategie in caso di esigenze di "mobilità finanziaria". Ed anche sulle persone spesso non si pianificano le competenze e ci si limita a definirne il numero o peggio solo il costo.

#### **I contenuti della giornata sono i seguenti:**

- Il nuovo approccio alla pianificazione delle risorse
- La pianificazione delle materie prime (della merce per le imprese do distribuzione commerciale)
- La pianificazione delle competenze: dalla mappatura delle competenze esistenti alla definizione delle future competenze necessarie (con l'elaborazione dei piani di sviluppo delle competenze)
- Strategia e pianificazione dei fabbisogni di competenze e di profili professionali
- 2008 la fine di un mito: la pianificazione con la "finanza che segue"
- Il profondo rinnovamento nella pianificazione delle risorse finanziarie: il superamento dell'approccio basato sulla creazione di valore economico, l'imprescindibile distinzione, nel processo di allocazione delle risorse tra capex e "stratex", che evidenzia e i limiti dei soli criteri di valutazione economica degli investimenti ed infine la crescita sostenibile in termini finanziari con la determinazione del sustainable investment pool
- La pianificazione per dare attuazione a strategie di mobilità finanziaria
- La pianificazione delle azioni per altre risorse: le tecnologie

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- Bubbio A., *La pianificazione e il controllo di gestione che si dovrebbero fare...ma non si fanno*. Sviluppo & Organizzazione, 2017
- Newman W., *Constructive Control*. Prentice Hall, 1975
- Flamholtz E., *Il controllo manageriale*. Giuffrè, 2002

#### **Docente:**

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