



7th Edition

Advanced Planning & Control Program

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



10 GIORNATE

maggio 2020 | novembre 2020

Follow Us!



www.liucbs.it

Advanced Planning & Control Program

L'area pianificazione e controllo è a un punto di svolta. La crescente ipercompetizione, rende non più sostenibili nel tempo i vantaggi competitivi conseguiti da singole imprese. La strategia aziendale va rivisitata con sistematicità al fine di favorire comportamenti reattivi veloci (fast), flessibili (flexible) e ad alto contenuto di "intelligenza" (smart).

Così, è opportuno che si consideri la strategia come il frutto di uno Strategy Process e per ogni fase di questo processo si disponga di strumenti di Planning e Control, talvolta nuovi o rivisitazione di strumenti "tradizionali". Tra i primi, gli strumenti di analisi dell'ambiente esterno, di Competitive Intelligence, la Balanced Scorecard e gli strumenti di Cost Management per la fase di attuazione della strategia. Tra quelli "tradizionali" meritano una particolare "revisione" il costing, il budget e il sistema di reporting nelle loro caratteristiche, contenuti e modalità di utilizzo.

Animati da queste esigenze di innovazione nell'ambito di queste attività e confortati dal supporto al cambiamento offerto alle oltre 130 aziende e 250 professionisti, che hanno animato le precedenti edizioni, avviamo la settima edizione di Apcop.

Anche questa edizione avrà, oltre che contenuti sempre aggiornati (anche su temi trattati nelle precedenti edizioni), un fil rouge ben preciso e in parte innovativo: realizzare sistemi di pianificazione e controllo a efficace supporto della strategia aziendale e della sua attuazione. Questo significa realizzare quello che in letteratura è conosciuto come controllo strategico (Strategic Control). La pianificazione e il controllo diventano strategici solo quando, nel tempo, aiutano a definire il posizionamento strategico effettivo di un'impresa e ad indirizzarla verso quello desiderato.

L'impostazione di un efficace controllo strategico richiederà a planner e controller di offrire un insostituibile contributo agli strategist (vertici aziendali) per istruire sia la fase di formulazione della strategia e della sua successiva attuazione (strategy execution), sia per monitorare e valutare ex post la strategia realizzata. Tutto ciò anche



10 GIORNATE

5 maggio 2020 - 26 novembre 2020



DIRETTORE

Alberto Bubbio

al fine di verificare se e in che misura intervenire per riportare quest'ultima in linea con quella desiderata (renewal strategy). Nello svolgere queste attività planner e controller hanno degli obiettivi convergenti. Le due figure stanno trovando una loro nuova "raison d'être" nell'Office of Strategy Management (Ufficio per la gestione della Strategia). L'approccio e le soluzioni che verranno proposte, sono il risultato dell'attività di Ricerca "on the field" svolta nelle imprese dai docenti della Liuc Business School. Per questo verranno presentate numerose "smart practices".



DESTINATARI

La settima edizione di Apcop si rivolge ad executive con un'esperienza pluriennale nell'area pianificazione e controllo. Non solo quindi a planner e controller, ma anche ai vertici delle imprese e a quanti, inseriti in aree gestionali diverse, siano interessati ad approcciare nuovi strumenti e nuove soluzioni di processo destinate a migliorare l'efficacia di attività "trasversali" come quelle della pianificazione e del controllo.

IL NUOVO PERCORSO: TEMI E DATE

Il percorso prevede **10 giornate**, a frequenza facoltativa, distribuite nell'arco di 7 mesi. Gli argomenti proposti, ruotano intorno all'idea di Controllo Strategico (Strategic Control) che ha come obiettivo quello di valutare inizialmente il posizionamento competitivo di un'impresa per poi di indicare gli strumenti e le soluzioni che sono a supporto delle attività di Planning & Control, finalizzate a mantenere o indirizzare l'impresa verso il posizionamento strategico desiderato.

Gli strumenti e le soluzioni spaziano da quelli utili per svolgere una Strategic Competitive Intelligence Analysis, all'Analisi PESTEL e ai Megatrend di Ambiente esterno, per passare poi alla pianificazione a supporto dell'innovazione e alla pianificazione delle risorse, che comunque presterà particolare attenzione alle risorse finanziarie, al reporting, passando per il cost management e la Balanced Scorecard. Pertanto, verranno approfonditi quegli strumenti e quelle soluzioni di pianificazione e controllo in grado di aumentare nell'attuale contesto di ambiente esterno l'efficacia di queste attività. Il nostro obiettivo è dunque quello di presentare soluzioni in grado di aiutare le imprese ad aumentare la probabilità di risultare vincenti nell'attuale, sempre più accentuato, contesto ipercompetitivo. Presenteremo, in modo selettivo, quegli strumenti e quelle soluzioni di pianificazione e controllo rivelatisi, in questi ultimi anni, costruttivi in differenti contesti aziendali.

Siamo in presenza di un paradosso: alla maggior complessità di svolgere delle attività di pianificazione e controllo deve corrispondere oggi una maggior efficacia nel realizzarle. La gestione operativa e il suo strumento di indirizzo, il budget, devono essere legati alla strategia e questa, dopo essere stata deliberata, deve essere attuata (strategy execution). Utile in tal senso è la Balanced Scorecard. Ma anche la strategia, per non essere formulata in modo estemporaneo, richiede da un lato una mappatura del territorio attuale e prospettico, attraverso quello che viene definito "scenario planning", dall'altro richiede uno stress-test della stessa strategia realizzata alla data per comprendere se quella realizzata corrisponda ad una good strategy o ad una bad strategy. Che dire poi dei temi emergenti: Design Thinking per un nuovo approccio alla pianificazione e controllo, Risk management, Industry 4.0, Big Data e Digital Transformation. Tutti argomenti che richiedono nuovi strumenti e un profondo ripensamento di quelli tradizionali. Su questi temi si gioca oggi la continuità del ruolo di efficace supporto dell'area finanza, pianificazione e controllo all'attività di direzione.

Come emerge dai contenuti dell'Apcop, la possibilità di migliorare i processi di Planning & Control si ritiene siano molte. Pertanto, le persone chiamate a presidiare tali processi possono dare un contributo importante ad una gestione d'impresa che punti a conseguire un vantaggio competitivo difendibile nel tempo. Il nostro obiettivo è proprio quello di aiutare chi opera in azienda ad

individuare gli strumenti e i processi migliori per la realtà di appartenenza e di essere al vostro fianco se deciderete di introdurli nella vostra realtà (education on the field).

APCOP è un percorso formativo impegnativo, per questo motivo offriamo la possibilità, a chi frequenterà almeno 8 delle 10 giornate programmate, di ottenere un attestato di partecipazione, rilasciato dalla nostra LIUC Business School, a conferma del tempo investito in questa iniziativa. Inoltre, con questa proposta, che verrà ripetuta negli anni, consentiamo anche ai singoli partecipanti di poter spalmare le dieci giornate su più anni, conseguendo comunque, dopo le 8 giornate, il riconoscimento del loro impegno in termini di investimento in formazione avanzata.

Per darvi la possibilità di iniziare a valutare e scegliere se e quali giornate seguire si riportano i 10 titoli e le date delle giornate caratterizzanti la settima edizione. Per maggiori informazioni sulle singole giornate, sono disponibili descrizioni più dettagliate nella parte successiva di questo documento.



Modulo I

P&C for strategy management: il controllo strategico

Giornata 1: *Martedì 5 Maggio 2020 - Alberto Bubbio*

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

Modulo II

P&C for strategy formulation

Giornata 2: *Mercoledì 27 Maggio 2020 - Alberto Bubbio*

Alla ricerca del posizionamento strategico di un'impresa

Giornata 3: *Martedì 9 giugno 2020 - Alberto Bubbio*

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

Modulo III:

P&C for strategy execution

Giornata 4: *Mercoledì 24 giugno 2020 - Alberto Bubbio e Dipak Pant*

Smart Planning e tutto cambia: dal "Discovery Driven Planning" al Design Thinking approach per finire con il Planning for sustainability (Novità)

Giornata 5: *Mercoledì 15 luglio 2020 - Alberto Bubbio e Giuseppe Toscano*

Misurazione delle performance e Balanced Scorecard per dare attuazione alla strategia aziendale

Giornata 6: *Giovedì 16 luglio 2020 - Alberto Bubbio e Umberto Rubello*

Cost management e strategia: gli strumenti, la loro evoluzione e le loro possibili applicazioni

Giornata 7: *Mercoledì 23 settembre 2020 - Alberto Bubbio e Vittorio D'Amato*

Il budget diventa "strategico" quando...

Giornata 8: *Mercoledì 14 ottobre 2020 - Alberto Bubbio e Fernando Alberti*

Quali soluzioni e quali strumenti di pianificazione e controllo per offrire un supporto alle strategie di innovazione (Novità)

Giornata 9: *Giovedì 5 novembre 2020 - Alberto Bubbio e Andrea Cioffi*

La sfida digitale: Digital Performance Measurement

Modulo IV

P&C for strategy control and evaluation

Giornata 10: *Giovedì 26 novembre 2020 - Alberto Bubbio e Luciano Traquandi*

Tutto quello che si può fare per migliorare il sistema di reporting: dalla strategic variance analysis all'Integrated Reporting (o Dichiarazione non Finanziaria)

Giornata 1 - Martedì 5 maggio 2020

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

	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 <ul style="list-style-type: none"> • 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.) <ul style="list-style-type: none"> • Progetti • Rischi aziendali
STRUMENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Management Accounting <ul style="list-style-type: none"> • Budget • Contabilità Analitica • Sistema di reporting • Variance Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Management Accounting Integrata • Strategic Performance Indicator <ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard • Activity Based Costing • Lean Accounting • Cost of ownership, Target Costing

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.

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 Planning & Control, LIUC – Università Cattaneo

Giornata 2 - Mercoledì 27 maggio 2020

Alla ricerca del posizionamento strategico di un'impresa

Il posizionamento Strategico di un'impresa, secondo Michael Porter è l'essenza della strategia. Pertanto, il controllo strategico deve focalizzarsi su due attività:

- a) aiutare ad interpretare il posizionamento strategico di un'impresa ad una certa data
- b) consentire al management di guidare la gestione verso il posizionamento desiderato

Il Controllo strategico deve quindi osservare questo posizionamento nella sua evoluzione nel tempo e nello spazio competitivo. Solo quest'evoluzione consentirà di capire se l'impresa ha attuato una "good strategy" o una "bad strategy".

A tal fine è importante costruire quella Strategic Road Map che aiuta a valutare se esista un gap tra l'attuale posizionamento e quello desiderato. Per elaborare questa Mappa è necessario capire lo scenario in cui ci si trova ad operare e come si sono configurate le forze competitive che caratterizzano l'arena in cui si compete: chi sono i competitor e che profili strategico-organizzativi hanno (Strategic Competitive Intelligence Analysis). Scenario e contesto competitivo vanno analizzati e monitorati con sistematicità. D'altra parte, fare controllo strategico significa proprio fare un controllo del posizionamento di un'impresa nel tempo e nello spazio competitivo. Il web ha spalancato opportunità incredibili di raccolta di informazioni e oggi il problema è l'eccesso di dati e i Big Data. Queste fonti incredibili di informazioni vanno selezionate e gestite con metodiche statistiche di significatività e così, affidabilità delle fonti e loro significatività, sono due criteri per la gestione di questa nuova risorsa aziendale sovrabbondante: le informazioni di ambiente competitivo. Sui principali competitor di un'impresa si possono rilevare oltre alle tradizionali informazioni economico-finanziarie anche informazioni sui profili commerciali, produttivi e tecnologici. Ne scaturisce un quadro sufficientemente completo. Si tratta inoltre di costruire su questi profili la serie storica più lunga possibile (7-10 anni). Ne scaturisce oltre che l'attuale posizionamento anche la possibilità di osservarne l'evoluzione nel tempo e catturare in tutta la sua rilevanza la "storia" di un'azienda (analisi dinamica ed elaborazione della Strategic Road Map).

Vi è poi l'opportunità di far confluire le analisi dello scenario in una "Impact Analysis" da cui avere indicazioni su quali eventuali "Cigni Neri" potrebbero ipotizzarsi e il loro impatto sul business. Così, nel caso di Cigni neri a potenziale impatto molto alto, si

può pensare di elaborare un Contingency Plan, un piano di emergenza grazie al quale individuare alcune possibili "vie di fuga" per mitigarne l'impatto negativo.

La valenza strategica di un'analisi dell'ambiente esterno, in tutte le sue componenti, anche quelle competitive forse non è mai stata così rilevante.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- L'analisi dell'Ambiente esterno: "più lo conosci e più ne gestisci gli impatti"
- Dallo Scenario Building allo Scenario Planning: la forza della condivisione
- L'analisi dello scenario: correlazioni tra macro-variabili, Megatrend e possibili "Cigni Neri"
- L'analisi P.E.S.T.E.L (external perspective: Political, Economical, Social, Technological, Enviromental & Legal): Global or Local.
- Che cos'è un Contingency Plan
- Quando elaborare un Contingency Plan
- Lo scenario Planning e l'Impact Analysis
- Le caratteristiche del sistema informativo attivato e alimentato con l'attività di Intelligence: sua affidabilità e tempestività
- La S.C.I.A. (Strategic Competitive Intelligence Analysis)
- Gli strumenti per una Strategic Competitive Intelligence Analysis (più di 40 strumenti di analisi per andare oltre alla SWOT Analysis e alla Vulnerability Analysis)
- Le fasi per alimentare nel tempo la Strategic Competitive Intelligence Analysis
- L'elaborazione della Road Map Strategica per definire il posizionamento strategico di un'impresa
- L'apprezzamento del profilo economico-finanziario di un'impresa nel tempo
- L'apprezzamento della capacità competitiva
- Il posizionamento competitivo dato dal combinarsi di capacità competitiva e profilo eco-fin

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- Courtney H. – Horn J. – Kar J., *Getting into your Competitor's head. McKinsey Quarterly, 2009*
- Gilad B. – Hoppe M., *The right way to use competitive intelligence. Harvard Business Review, 2016*
- Bubbio A. (a cura di), *Scenario Planning, Wolters Kluwer, Milano, 2014*

Docente:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo,
Liuc – Università Cattaneo

Giornata 3 - Martedì 9 giugno 2020

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 di 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

Giornata 4 - Mercoledì 24 giugno 2020

Smart Planning e tutto cambia: dal “Discovery Driven Planning” al Design Thinking approach per finire con il Planning for sustainability (Novità)

Smart Planning: questo nuovo termine è chiamato ad indicare quanto debbano cambiare rispetto al passato gli strumenti oltre che i contenuti delle attività di pianificazione e controllo.

In particolare, l'approccio Discovery Driven Planning proposto da due studiosi della Columbia University (I. Macmillan – R. McGrath) è ispirato all'approccio necessario quando ci si cimenti in una nuova avventura imprenditoriale. Ogni giorno vi è qualcosa da imparare e qualcosa per cui modificare i propri piani. In questi casi il piano deve essere qualcosa di molto snello e facilmente modificabile nei contenuti. Questo piano così diverso nel nostro sistema di pensiero lo si chiama, per distinguerlo dal piano, Carta degli Intenti Strategici. Così, anche processi di planning troppo strutturati sono pericolosi e poco creativi. Mentre nel processo strategico e di planning oggi è necessario stimolare anche la creatività. Niente di meglio che mutuare dall'approccio Design Thinking proposto da Tim Brown soluzioni e stimoli per un processo creativo.

Infine, si apre un mondo quando la pianificazione recepisce gli stimoli che provengono dalla volontà di darsi una strategia aziendale attenta agli impatti ambientali e sociali in un contesto che non è solo di mercato o di mercati di sbocco.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Il nuovo contesto ipercompetitivo
- Smart Planning for Smart Organization
- Il Discovery Driven Plan: da un approccio per obiettivi ad un approccio per processo
- Il Discovery Driven Plan: la gestione dell'onda del vantaggio transitorio
- Carta degli intenti strategici per una riconfigurazione continua, attraverso la quale raggiungere l'equilibrio tra stabilità e agilità

- Pensiero creativo, Design Thinking e attività di Planning & Control
- Quando è utile il Design Thinking nella risoluzione dei problemi
- Sostenibilità: c'è bisogno di una strategia
- 3P planning: profit, people e planet

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- MacMillan I. – McGrath R., *Discovery-Driven Planning*. *Harvard Business Review*, July-August, 1995
- Martin R., *The big lie of strategic planning*. *Harvard Business Review*, January, 2014
- Brown T., *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, January, 2008

Docenti:

Alberto Bubbio

Professore Planning & Control, LIUC – Università Cattaneo

Dipak R. Pant

Professore di antropologia ed economia, LIUC – Università Cattaneo

Giornata 5 - Mercoledì 15 luglio 2020

Misurazione delle performance e Balanced Scorecard per dare attuazione alla strategia aziendale

La misurazione delle performance aziendali: è questa la più significativa innovazione per le attività di P&C proposta in questi ultimi venticinque anni, dopo quella del cost management. Si tratta di un profondo cambiamento nelle metriche per indirizzare e valutare le performance aziendali. Si è passati dai soli indicatori economico-finanziari ad una pluralità di parametri-obiettivo nel tentativo di catturare la strategia e i connessi aspetti organizzativi legati alla sua attuazione. La fase più delicata, una volta deliberata la strategia, è infatti la sua successiva attuazione (strategy execution). Così risulta anche da una nostra recente survey condotta con alcune imprese italiane. In passato ci si era illusi che il piano strategico svolgesse questa funzione. Ma come ci ha ricordato ancora di recente il Prof. Roger Martin sulle pagine di Harvard Business Review questa è stata la grande bugia della pianificazione. Sono necessari strumenti diversi, più smart. La Balanced Scorecard (Bsc) in tal senso si è dimostrata particolarmente efficace. È attraverso l'analisi delle possibili applicazioni di questo strumento in diverse realtà aziendali che traspare questa utilità. La Bsc si è rivelato uno strumento prezioso proprio nella fase di strategy execution, dove la tradizionale pianificazione aveva fallito. Ed è quasi insostituibile nei casi in cui si desidera una condivisione della strategia o si pensi dare attuazione ad un diverso indirizzo strategico. Così, applicando il modello del "management basato sui fatti", in questa giornata analizzeremo, tra le numerose ormai disponibili applicazioni della BSC, quelle rivelatesi come tra le più costruttive in aziende italiane e in alcune delle Hall of Fame (ad esempio Amazon e Microsoft), individuate nelle loro ricerche da Kaplan e Norton, i due studiosi a cui si deve la proposta di questo strumento.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- I soli risultati eco-fin non sono più sufficienti per valutare la performance di un'impresa
- La miopia manageriale, indotta dalle tecniche tradizionali di P&C
- Nasce e si afferma la scuola dei Non Financial Indicator (NFI)

- Non solo Roi né solo Kpi: alla ricerca delle poche variabili strategicamente corrette
- La scuola degli Strategic Performance Indicator (SPI): il modello è la Balanced Scorecard
- Gli step per elaborare una efficace Balanced Scorecard
- Il momento centrale nella progettazione della Bsc: l'elaborazione della Mappa Strategica
- Evidence Based Management: Alcuni esempi di applicazione della Balanced Scorecard
- Oltre la BSC: nuove proposte all'orizzonte

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- Eccles R., *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard Business Review, 1991
- Kaplan R.S., *Balanced Scorecard. Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston 1996; Trad. It. a cura di A. Bubbio, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*. Isedi Utet Torino 2000
- Kaplan R.S. – Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measure that drive Performance*. Harvard Business Review Press, 1992

Docenti:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo, Liuc – Università Cattaneo

Umberto Rubello – Professore di Costing & Budgeting, Liuc – Università Cattaneo

Giornata 6 - Giovedì 16 luglio 2020

Cost management e strategia: gli strumenti, la loro evoluzione e le loro possibili applicazioni

Una cosa ormai è certa: i tradizionali metodi di calcolo dei costi hanno portato, in molte situazioni aziendali, a commettere clamorosi errori nelle scelte sia di gestione operativa che di gestione strategica. Siamo a un drastico punto di svolta rispetto al passato: quando si tratta di analizzare i costi è necessario capire che non basta più solo controllarli (cost control), ma bisogna gestire tutti i costi aziendali (cost management).

Quest'approccio è fondamentale se non si vuole essere gestiti e probabilmente travolti dai costi. Il vero problema non è spendere meno, ma spendere bene. È per applicare questa logica che nel corso della giornata si cercherà, a partire dai metodi di calcolo dei costi tradizionali (full costing e direct costing), di individuare le informazioni di costo corrette a supporto delle diverse decisioni aziendali con una particolare enfasi sulle motivazioni che rendono imprescindibile il passaggio dalle logiche del cost control a quelle del cost management. Sono infatti cambiati i driver dei costi: non sono più i volumi, ma le

variabili caratterizzanti la complessità. Questi nuovi driver vanno prima individuati e poi gestiti in modo consapevole. Nel corso della giornata verrà data particolare enfasi ai più importanti strumenti di cost management: Activity Based Costing (o Process Costing) anche nelle sue più recenti evoluzioni: Time Driven Activity Based Costing e Lean Accounting. C'è anche la throughput accounting per applicare le Teorie dei vincoli (Theory of Constraints - TOC) e avere un costo basato sui tempi di attraversamento. Ci sono poi il Target Costing e il Long-Term costing, anche conosciuto come Long life Costing. Alcuni esempi di applicazione di questi strumenti consentiranno di coglierne la loro non più trascurabile grande utilità. Il "cost control" si limitava a verificare che i costi fossero in linea con quelli desiderati, con il "cost management" ci si chiede prima di tutto "perché" si stanno sostenendo quei costi, per fare che cosa; dopodiché si deve valutare se si sta spendendo bene, se si sta spendendo nelle attività che creano valore per il cliente.

DA COST CONTROL	A COST MANAGEMENT
«DOVE» si consumano le risorse	«PERCHÉ» si consumano le risorse
Costo di prodotto e centro di responsabilità	Costo degli oggetti che consumano risorse (clienti e canali distributivi)
Costo discrezionale	Costo per creare valore
Distinzione Costi variabili vs Costi fissi	Distinzione Costi specifici vs Costi comuni
Costo per informare	Costo per influenzare
Costo standard di prodotto	Target cost

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Le tradizionali tecniche di calcolo dei costi e il loro imprescindibile superamento: non sono i più i volumi l'unico driver dei costi, ma la crescente complessità gestionale
- Sono nati e stanno crescendo i chunky cost
- La rilevanza di due nuove categorie di costi: costi specifici (traceable cost) e costi comuni
- Come individuare le opex, le capex e le stratex: una classificazione a valenza strategica
- Dal cost control al cost management: l'importanza di comprendere le cause dei costi
- I principali strumenti di cost management: il target costing
- I principali strumenti di cost management: la Throughput Accounting e la Theory of Constraints
- L'Activity Based Costing (Process Costing): impostazione e utilità
- Evidence Based Management: alcuni esempi di applicazione dell'ABC
- La new entry: la Lean accounting per il Lean Thinking

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Bubbio A., *Perchè sbagliare strategia quando sono i costi ad essere sbagliati. Rivista Controllo di gestione, 6/2007*
- Bubbio A., *L'Activity Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali. Liuc Papers n.4/1993*

Docenti:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo, Liuc – Università Cattaneo

Giuseppe Toscano – Professore di Costing & Budgeting, Liuc – Università Cattaneo

Claudio Vettor - Professore di Programmazione e Controllo, Università degli Studi di Brescia

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Non c'è gestione senza Budget?
- I tre motivi per i quali è ancora opportuno elaborare il budget
- I tre motivi per i quali sarebbe meglio non elaborare il budget
- Il budget come strumento di direzione per realizzare la strategia aziendale e indurre i comportamenti desiderati: la necessità di legarlo alla strategia
- Come collegare il budget alla strategia: il potente ruolo della Balanced Scorecard
- Le nuove logiche del budget per un'efficace responsabilizzazione delle persone
- La centralità del Budget delle vendite: gli accorgimenti per una sua efficace elaborazione
- Le impostazioni per innovare nei contenuti il budget: le nuove possibili strutture del budget economico legate al budget dei costi di gestione dei clienti, di gestione dei fornitori, delle attività operative e di supporto
- Oltre il budget economico: la proiezione finanziaria e il budget patrimoniale (perché si devono elaborare)
- Come elaborare la previsione delle dinamiche finanziarie: dai flussi di cassa prospettici al budget di cassa (o di tesoreria)
- Alcuni accorgimenti strategico-organizzativi per restituire efficacia al budget:
 - Il budget ad orizzonte temporale aperto (rolling budget o budget scorrevole),
 - Il budget a scenari multipli,
 - Il budget come modello di simulazione
- Leadership e processo di elaborazione del budget

- La rilevanza degli aspetti relazionali nelle diverse fasi del budgeting control

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Ekholm B.G. – Wallin J., *Is the annual budget really dead?*. *European Accounting Review*, 9/2000
- Bubbio A., *Un terribile sospetto: il budget non è morto*. *Rivista Controllo di gestione*, 6/2012

Docenti:

Alberto Bubbio, *Professore di pianificazione e controllo*, *Liuc – Università Cattaneo*

Vittorio D'Amato, *Professore di Soft Skills per il management*, *Liuc – Università Cattaneo*

Giornata 8 - Mercoledì 14 ottobre 2020

Quali soluzioni e quali strumenti di pianificazione e controllo per offrire un supporto alle strategie di innovazione (Novità)

La terza via per una crescita prospettica duratura è l'innovazione. Alcuni casi aziendali lo evidenziano. E, come direbbe Clayton Christensen, più l'innovazione risulta "disruptive", più la correlazione innovazione-risultati è sorprendente. Per fattori genetici in molte imprese è facile innovare in altre meno. Proprio in queste ultime, il ruolo svolto dai tradizionali approcci alla pianificazione e al controllo è stato più un freno che uno stimolo. La pressione sui risultati di breve termine e un'avversione al rischio nei confronti dei progetti che si caratterizzavano per un'innovazione radicale hanno fatto propendere per progetti di innovazione solo incrementali. Si è pensato anche alla creazione di organizzazioni ambi-destre.

Resta il fatto che per essere un adeguato supporto all'innovazione, la pianificazione e il controllo debbono interiorizzare cosa significhi essere realmente a supporto dell'innovazione e facilitarne l'attuazione. Così devono enfatizzare i risultati attesi rispetto agli investimenti richiesti, profondamente diversi a seconda che l'innovazione sia: incrementale, di rottura o "disruptive". Bisogna associare alla valutazione degli investimenti non solo il costo, ma quanto costa non effettuare l'investimento, quali opzioni strategiche con l'investimento restano aperte. Così la valutazione degli investimenti in Ricerca e Sviluppo e in Innovazione richiede anche valutazioni economiche differenti da quelle "tradizionali".

L'obiettivo di questo sistema a supporto dell'innovazione è più che mai quello di fornire all'alta direzione pochi numeri, quelli che servono a capire il ruolo strategico dell'innovazione ed individuare il tipo di innovazione sulla quale puntare. Anche perché l'innovazione non è solo di prodotto/servizio, ma anche di processo. Ci sono dunque grandi opportunità da cogliere e la pianificazione e il controllo possono aiutare a coglierle. I casi di Ikea, Apple e Amazon ci guideranno nell'affrontare i temi di questa giornata: queste aziende hanno puntato su pochi strumenti, semplici, ma molto efficaci.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Strategia ed innovazione: cosa suggeriscono le principali scuole di pensiero
- I tradizionali strumenti di Planning & Control sono pericolosi: bloccano o minano l'innovazione
- I tre approcci magici per l'innovazione: la disruptive innovation, il Design Thinking della IDEO, il Lean Thinking
- Come impostare i sistemi di Planning & Control per facilitare i tre approcci
- La pianificazione delle risorse: una lettura dei fabbisogni in termini di competenze, risorse finanziarie e tecnologie
- Più che gli strumenti di P&C contano le persone: il DNA dell'innovatore
- Per avere le idee: come pianificare e controllare le attività creative
- Il "portafoglio progetti innovativi" per un'allocazione delle risorse
- Dopo l'idea l'azione: lavorare per progetti
- Come valutare il portafoglio progetti R&D

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo una lettura:

- Christensen C., *The Innovator's DNA. Harvard Business Review*, 2009

Docenti:

Alberto Bubbio, *Professore di pianificazione e controllo*
Liuc - Università Cattaneo

Fernando Alberti, *Professore di strategie imprenditoriali*
Liuc - Università Cattaneo

Giornata 9 - Giovedì 5 novembre 2020

La Sfida Digitale: Digital Performance Measurement

I Big Data sono una realtà che va gestita e valorizzata da parte di chi si occupa di rilevare e veicolare informazioni a supporto della gestione della strategia. In quest'ambito abbiamo scoperto che dalla gestione dei Big Data si possono individuare nuove e interessanti opportunità di business (oceani blu o anche hidden valley), segmenti di clientela esistenti ma con esigenze non ancora catturate e non ancora soddisfatte da nessuno. L'area P&C può oggi migliorare la sua efficacia puntando su due regole: 1) fornire all'alta direzione un report dove sono indicate solo le variabili strategicamente rilevanti; 2) mettere a disposizione di tutto il management un archivio digitale dal quale attingere le informazioni che servono per gestire. Questo anche perché se in passato ci si trovava in una situazione di carenza di informazioni, oggi il problema è opposto.

In un contesto competitivo globale caratterizzato da modelli di consumo e di produzione in continua evoluzione è inoltre sempre più difficile definire un efficace posizionamento strategico. La trasformazione digitale di impresa è un'opportunità per favorire un'evoluzione di dimensioni critiche della gestione di impresa, a partire dai processi di pianificazione e di controllo. Come farlo? Con quali modelli? Con quali strumenti? Come inglobare la digitalizzazione nei processi di pianificazione e di misurazione delle performance?

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Le poche ma indispensabili informazioni che servono per formulare una good strategy
- La profilazione dei clienti per individuare nuove opportunità di business anche a perimetro costante
- Big Data: per non dimenticare i competitor (SCIA) e i fornitori
- Industry 4.0: cosa cambierà nel calcolo dei costi
- La pianificazione e la misurazione di strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali
- Gestire le performance digitali: il business model Canvas comunicativo
- Misurare le performance digitali: la Balanced Scorecard dei canali digitali

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Bubbio A. – Albertoni M. – *Cavalli A., Quali sfide per il CFO nell'era digitale. Andaf Magazine, 4/2014*
- Barton D. – Court D., *Making Advanced Analytics Work for You. Harvard Business Review, 2012*

Docenti:

Alberto Bubbio

Professore Planning & Control, LIUC – Università Cattaneo

Andrea Cioffi

Professore Digital Communication Management (Università Cattolica del Sacro Cuore) e CEO di Digital Dictionary

Giornata 10 - Giovedì 26 novembre 2020

Tutto quello che si può fare per migliorare il sistema di reporting: dalla strategic variance analysis all'Integrated Reporting (o Dichiarazione non Finanziaria)

Negli ultimi anni siamo stati così catturati dal budget e dai suoi problemi di perdita di significatività che abbiamo dimenticato quanto anche il sistema di reporting avesse bisogno di manutenzione. Questo strumento, definibile come l'insieme dei rapporti di gestione elaborati per fornire al management informazioni sullo svolgersi della gestione, è importante almeno quanto il budget, se non di più. Non c'è controllo senza reporting, senza un sistematico confronto tra risultati desiderati e risultati effettivi, ma non è solo per questo che lo strumento è importante. Le imprese oggi devono attivare al loro interno dei processi di apprendimento come momento importante del processo di direzione, e il sistema di reporting in tal senso svolge un ruolo fondamentale. Questo ruolo a supporto dell'apprendimento può essere arricchito passando dalla tradizionale analisi degli scostamenti ad una "strategic variance analysis", finalizzata ad individuare le cause strategiche degli scostamenti rispetto a quanto pianificato. Si deve andare alla ricerca delle "cause delle cause", utilizzando anche gli insegnamenti dell'"analisi dinamica dei sistemi" (M.I.T., Jay Forrester).

Per assolvere a questa pluralità di rilevanti funzioni, il sistema deve essere impostato rispettando l'architettura del sistema in termini di: contenuto, articolazione e grado di integrazione, forma e impostazione, tempi di elaborazione, ampiezza di analisi dei report. Proprio i contenuti del sistema di reporting, che già avevamo ricevuto consistenti spinte all'ampliamento (i Non Financial Indicator accanto ai tradizionali Financial Indicator), stanno ricevendo importanti ed arricchenti stimoli dalla scuola dell'Integrated Reporting. Questo Report Integrato sintetizzerà in sé informazioni finanziarie e altre informazioni su capitali intangibili come l'Intellectual Capital, il capitale sociale e relazionale e quello naturale. È un'evoluzione annunciata che presto diventerà terreno di comunicazione e confronto tra le imprese. Al centro c'è un concetto economico nuovo: lo "shared value" (Valore Condiviso), alla creazione del quale un'impresa può dare un contributo di diverso peso, in base alle sue scelte di Social Strategy.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Il reporting nelle sue relazioni con la strategia aziendale
- Perché fare reporting? Ce lo ricorda anche Seneca: durante la navigazione "se non possiamo cambiare il vento, possiamo orientare le vele"
- La mia proposta sul sistema di reporting: dire tutto ma allo stesso tempo solo l'essenziale
- Le diverse dimensioni del reporting
- La centralità dell'instant report e del flash report
- Budget consuntivo: non è mai solo un problema di scostamento complessivo
- La variance analysis strategica: come individuare le cause degli scostamenti dovuti a: andamento della domanda, quota di mercato, mix di vendita, politiche di prezzo e di efficienza produttiva
- Le caratteristiche di un efficace sistema di reporting nei gruppi di imprese: la necessità di avere dei Management Accounting Principles
- La grande sfida dei prossimi anni: elaborare un Report Integrato (o Dichiarazione Non Finanziaria), documento a consuntivo per valutare quanto attuato di una Corporate Social Strategy
- L'importanza del sistema di reporting come meccanismo di apprendimento organizzativo: un ruolo troppo spesso trascurato
- Reporting aspetti motivazionali e implicazioni organizzative
- Il ruolo del "feedback" nelle relazioni interpersonali

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo una lettura:

- Bubbio A., Le scelte per impostare un efficace sistema di reporting. Rivista Controllo di gestione, 5/2014

Docenti:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo, Liuc – Università Cattaneo

Luciano Traquandi – Professore di psicologia aziendale, Liuc – Università Cattaneo



ISCRIZIONI APERTE

Termine delle iscrizioni:
25 novembre 2020



SEDE

LIUC Business School
Corso Matteotti, 22
Castellanza - VA



PER INFORMAZIONI

Dario Gulino
dgulino@liuc.it
T. +39 328 5431420

Eleonora Ferrari
eferrari@liucbs.it
T. +39 0331 572 374
www.liucbs.it



COSTO

Quota d'iscrizione

- Singola giornata: **1.150 € + IVA**;
- Da 2 a 7 giornate: **950 € + IVA** a giornata;
- Oltre le 7 giornate l'importo complessivo diventa **6.900 € + IVA** per tutte 10 le giornate;
- Per le aziende che sottoscrivono più di 10 giornate, **640 € + IVA** a giornata.

Sconti

10% per Le aziende e le persone che hanno già partecipato alle precedenti edizioni del programma.
10% per le iscrizioni perfezionate (con pagamento avvenuto) entro il 5 maggio 2020.



LIUC Business School
Corso Matteotti, 22 - Castellanza - VA
www.liucbs.it

SCOPRI DI PIÙ

