

Coronavirus: perché l'area Planning & Control può fare la differenza

di [Dario Gulino](#)

Pubblicato il 21 Maggio 2020

L'emergenza da Coronavirus ha messo a dura prova le aziende. Come fare per andare avanti? Forse rivedere i costi e i modelli di business?

Una soluzione si può rinvenire nell'area di Planning & Control (Pianificazione e Controllo), di cui può servirsi il management per uscire dalla crisi.

Con l'area Planning & Control si può fare la differenza: premessa

Non vi è un'unica ricetta magica: la risposta che le aziende saranno chiamate a dare per fronteggiare questo delicato momento sarà più che mai situazionale. Per alcune aziende l'approccio ottimale sarà quello di restare calme e andare avanti; per altre invece l'imperativo sarà quello di procedere a una rivisitazione delle proprie strutture di costo e dei loro modelli di business.



In entrambi i casi, una certezza c'è: la sconfitta è sicura per chi vive alla giornata.

In altre parole, per quanto difficile, non si può ripartire senza che in azienda si crei una visione più che mai condivisa tra più persone di quello che sarà il mondo che la pandemia ci lascerà in eredità.

Solo in presenza di questa visione condivisa, si può pensare di elaborare un piano d'azione per cercare di avere successo nel "nuovo mondo".

Ma c'è di più.

In un mondo dominato da incertezza, l'incertezza non può essere evitata dai processi di pianificazione strategica ed è quindi opportuno non limitarsi all'elaborazione di un'unica visione prospettica.

Il suggerimento è quello di creare almeno 3-4 visioni alternative tra loro e corredarle con opportuni piani d'azione da affinare e adattare velocemente alle sopravvenute caratteristiche dell'ambiente esterno.

La velocità di reazione è oggi essenziale e la sfida è quella di evitare di farsi trovare del tutto impreparati dalle sempre più frequenti sorprese strategiche tipiche del mondo (stra) V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity).

A parere di chi scrive, anche in questo contesto, l'area pianificazione e controllo, anche detta del Planning & Control, può diventare una funzione critica per consentire alle aziende di agganciare la ripresa e per aiutare il management ad affrontare l'incertezza a testa alta.

Per raggiungere questi obiettivi, si ritiene che l'area pianificazione e controllo debba, in via prioritaria, essere a supporto delle seguenti attività:

Le attività dell'area di Planning & Control

Definire la situazione di partenza dell'azienda (Dove siamo?)

Un piano d'azione non può prescindere da una solida base di riferimento.

Si tratta di realizzare un assessment sullo stato di salute almeno finanziaria dell'azienda e di riflettere sulla validità delle iniziative strategiche in corso distinguendole in iniziative che sembrano ancora valide e iniziative che non sembrano più valide.

Sviluppare più scenari per limitare l'incertezza

Una volta definito il punto di partenza, lo step successivo consiste nel cercare di presagire l'evoluzione dell'ambiente esterno.

L'obiettivo non è solo quello di arrivare a una condivisione di uno scenario "probabile" su cui costruire il piano, ma è anche quello di esplorare tutto ciò che è plausibile.

L'idea è quindi quella di elaborare 3-4 scenari, attribuire a ognuno di essi una probabilità di realizzazione e su ognuno di essi andare a testare la strategia aziendale per cercare di individuare ex ante le eventuali opportune variazioni.

Analogamente alla strategia, anche le iniziative strategiche individuate nello step precedente dovrebbero essere valutate rispetto a ogni scenario per cercare di capire se ogni iniziativa debba procedere così come pianificato, debba essere accelerata o debba essere stoppata.

Lo sviluppo di scenari alternativi porta quindi con sé una serie di vantaggi: costringe a pensare al futuro, permette di attivare importanti meccanismi di apprendimento, e soprattutto consente di limitare l'incertezza attraverso l'identificazione preventiva delle azioni più opportune per ogni scenario.

Misurare ex ante per anticipare l'azione

In un ambiente incerto come quello odierno, è molto difficile "azzeccare" esattamente lo scenario.

Nonostante questo, le aziende devono cercare di chiedersi continuamente dove sta andando il mondo per cercare di prendere le decisioni migliori.

La maggior parte delle azioni ha senso solo in presenza di determinate caratteristiche dello scenario e purtroppo molte aziende iniziano a discutere di queste azioni solo quando queste caratteristiche si presentano in modo evidente.

Questo, insieme a un processo decisionale molto emotivo e poco data-driven, è una delle cause del ritardo di azione.

Per evitare questo problema, può essere utile individuare per ogni azione una serie di indicatori-allarme.

Nel caso in cui questi indicatori dovessero avvicinarsi a determinati valori soglia, l'azienda dovrebbe iniziare la pianificazione dettagliata e l'esecuzione di quella azione per agire rapidamente.

In tempi come questi, essere sulla traiettoria più veloce conta più che avere un ottimo piano perché, oggi più che mai, i piani rischiano di diventare rapidamente obsoleti.

Fonti:

[MINTZBERG H. – QUINN J.B., The strategy process: concepts, contexts, cases. University of Michigan: Prentice Hall 1991](#)

MINTZBERG H., *The rise and fall of strategic planning*. Free Press 1994

MARTIN R., *The big lie of strategic planning*. Harvard Business Review, 2014

TALEB N.N., *The Black Swan*. United States: Random House 2007

HIRT M. – SMIT S. – *Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis*. McKinsey, 2020

A cura di Dario Gulino

Giovedì 21 maggio 2020

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio** e da **Dario Gulino** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità** su **10 argomenti**:

- General Management
- Strategy
- Planning & Control
- Corporate Finance
- Innovation,
- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy



Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

APPROFONDISCI >>