

Ciao,

ecco alcune riflessioni del Prof. Alberto Bubbio (padre della Balanced Scorecard in Italia) sulla BSC in epoca Covid.

### **Le 5 cose che devono cambiare:**

Il Covid-19 ci ha offerto una grande possibilità: avere più tempo per ascoltare. Ma bisogna volerlo.

Non abbiamo lavorato al buio. Siamo partiti dai recenti lavori di Gary Hamel per discutere su questo tema ancora caratterizzato da alcune incognite, ma anche da alcune certezze. Fra queste, il fatto che le 5 attività, da sempre ritenute caratterizzanti un efficace management process, rimangono tali: planning, organizing, leading, executing e controlling. Tuttavia, qualcosa sembra debba cambiare.

Quello che dovrà probabilmente cambiare sono le modalità, i tempi e gli strumenti chiamati a caratterizzare quelle 5 “tradizionali” attività.

### **I 5 appuntamenti:**

#### 1. Planning: servirà ancora pianificare?

L’idea discussa: non solo servirà ancora, ma dovrà aumentare il tempo da dedicare al momento di riflessione sul futuro, alla pianificazione. Ma quello su cui bisognerà concentrare le attenzioni sono lo scenario di ambiente esterno (scenario planning) e la definizione della strategia. Il piano a grandi linee definirà, per richiamare le parole di un grande vecchio del management, Peter Drucker, le azioni da intraprendere domani per tentare di dare attuazione alla strategia deliberata. Se l’ambiente è altamente incerto, la strategia è opportuno che sia flessibile e anche il piano dovrà essere flessibile. Anzi meglio dovrà essere un Discovery Driven Plan.

#### 2. Organizing e le risorse “scarse”: eliminare gli “sprechi”

L’idea discussa: siccome molte risorse, non solo quelle finanziarie, saranno sempre più scarse sarà fondamentale decidere se e come allocarle. I modelli di valutazione nei processi di allocazione delle risorse saranno diversi da quelli unicamente eco-fin. Ma ancora più importante per un’impresa sarà individuare le risorse scarse: quelle che hanno una duplice caratteristica. La prima è che siano risorse che consentono di soddisfare le esigenze del cliente. La seconda caratteristica riguarda la facilità di riproducibilità della risorsa. Tanto più una risorsa è difficilmente riproducibile (in natura o in laboratorio) tanto più sarà potenzialmente scarsa.

#### 3. Leading: competenza, passione e disponibilità ad adattarsi

L’idea discussa: quali sono le capacità che deve possedere chi “guida”? Negli anni, la figura del leader è stata più volte rivisitata nella letteratura di management. Dalle sempre valide tre skills indicate da Robert Katz (conoscenze tecniche di business, capacità relazionali e capacità di concettualizzazione, HBR sept. 1974), siamo arrivati all’idea di leader focalizzato proposta da Goleman. Ma in un momento così diverso, come quello che stiamo vivendo, forse ci vuole ancora qualcosa in più: è come essere in auto, su una strada ghiacciata, con molte curve e in forte discesa. Che caratteristiche

deve avere il pilota?

4. Executing: tra il “dire” e il “fare”, c’è di mezzo il “saper cosa fare”

L’idea discussa: bisogna fare, bisogna saper fare o è soprattutto necessario “sapere cosa fare”? In alcuni casi ce la si può fare anche in modo intuitivo. Ma spesso l’intuito non basta è necessaria esperienza e conoscenza che insieme creano le competenze professionali. Certo, ciò che conta è agire ed essere i primi a muoversi: i generali guidano l’attacco e non lo osservano dalla postazione di comando. Siamo al management by example e si offre un contributo vincente se si dimostra di “saper cosa fare” e si è all’altezza per farlo.

5. Controlling: quel poco che basta per avere “tutto sotto controllo”

L’idea discussa: dato che la gestione non può essere “out of control”, in che direzione è opportuno andare: “tutto sotto controllo” o solo poche variabili, quelle a valenza strategica? Il contesto è estremamente chiaro: non basta una “good strategy”; è necessario darle attuazione. Per farlo la gestione operativa deve essere legata alla strategia. Ma cambiano le strategie. Devono essere multi-purposes. Così, strumenti di collegamento strategia-gestione operativa come la Balanced Scorecard devono evolversi per diventare Sustainable Balanced Scorecard. Poche variabili sotto controllo per dare seguito a strategie