

David Axson - Best Practices in Planning and Performance Management



Software Group



Un caloroso benvenuto al podcast sul tema dell'Performance Management. Christian Achermann ha il piacere di intervistare David Axson.

Christian Achermann: "Signor Axson, ci potrebbe dare qualche informazione su di lei e sulla sua funzione presso il gruppo Sonax?"

David Axson: "Sono cresciuto in Inghilterra e ho trascorso i primi dieci anni della mia vita professionale lavorando a Londra nel settore delle banche e della consulenza. Nel 1991 mi sono trasferito negli Stati Uniti e ho collaborato alla fondazione del gruppo Hackett, con particolare attenzione alla ricerca nel campo del benchmarking e delle best practices. Mi occupavo allora di consulenza. Ho trascorso lì 11 anni, abbiamo sviluppato l'azienda con un discreto successo e poi nel 2002 ho lasciato tutto e ho deciso di seguire la mia strada. Ho scritto un paio di libri, uno dei quali è intitolato Best practices in planning and performance management. È stato proprio in quel momento che ho deciso di fondare il gruppo Sonax, ossia una vera e propria società di ricerca. Ho trascorso la maggior parte del mio tempo scrivendo, occupandomi della formazione dei manager e lavorando come consulente per aziende, sia molto grandi che molto piccole. Il mio compito era quello di migliorare i loro processi gestionali, aspetto che oggi è molto importante vista la volatilità e l'incertezza del mercato."

Christian Achermann: "Oggi quali sono le difficoltà cui devono far fronte le aziende?"

David Axson: "Attualmente ci sono tre fattori principali in gioco: l'incertezza, la volatilità e il rischio. Il modo tradizionale con cui di solito si gestiva l'azienda prevedeva una pianificazione finanziaria annuale molto dettagliata, che poi cercavamo di seguire per diverso tempo. Ma negli ultimi 2-3 anni si è visto che questo metodo non funziona più. Se pensiamo a settembre-ottobre 2007, quanti di noi si sarebbero mai immaginati ciò che poi sarebbe successo all'economia mondiale e alle economie locali persino qui in Svizzera nel 2008? Penso che proprio nessuno avrebbe potuto prevederlo. Ci troviamo di fronte a una serie di processi di gestione che funzionano molto bene per cinquanta anni e che oggi risultano però inadeguati. Le aziende stanno facendo di tutto per reinventarsi, implementare nuove tecnologie per elaborare processi gestionali che possano funzionare in un mondo molto volatile, rischioso e incerto. Perché essenzialmente la situazione non cambierà ed è quello che dovremo affrontare."

Christian Achermann: "Secondo lei quali sono i prerequisiti che un'azienda deve avere per poter affrontare tempi così difficili?"

David Axson: "Per prima cosa occorre riconoscere le difficoltà di questo periodo e partire da domande molto semplici. Quando si realizza un piano o un bilancio o si esamina qualsiasi tipo di decisione aziendale si pensa alle previsioni che si stanno facendo per il futuro. Perché è un buon settore in cui investire? Perché vogliamo

implementare questo nuovo sistema informatico? Sono queste le domande che bisogna farsi. Che cosa succede se poi mi sbaglio? Che cosa succede se le previsioni che ho fatto per il futuro si rivelano essere errate? Come faccio a saperlo? Quali elementi della mia azienda e quali indicatori del mercato mi possono avvertire per tempo che probabilmente il piano che stavo seguendo non ha più senso? Magari si deve pensare di individuare un'altra causa. Quindi per prima cosa le aziende devono capire che la volatilità è presente e poi iniziare a pensare a come reperire le informazioni, le conoscenze e l'intelligenza necessarie per dare ai manager più fiducia nel processo decisionale. Tutto ciò è riconducibile al fatto che quando le cose sono incerte si perde la fiducia. Allora si tende a rimandare le decisioni, proprio l'esatto opposto di ciò che si dovrebbe fare, vale a dire decidersi in fretta perché le cose cambiano ancora più velocemente.”

Christian Achermann: “Ci potrebbe fare alcuni esempi? Come si concretizza ciò nell'attività quotidiana?”

David Axson: “Fate finta di essere i responsabili di una compagnia aerea. Uno dei vostri velivoli ha un'ora di ritardo e a causa di questo ritardo 23 passeggeri perderanno la loro coincidenza. Che cosa dovete fare da un punto di vista manageriale? Non basta scoprire alla fine del mese che tre settimane prima c'era un aereo in ritardo. A quel punto, quando si analizza tutta la documentazione, è ormai troppo tardi per poter fare qualcosa. Dovete sapere in tempo reale che l'aereo sarà in ritardo e che per questo motivo 23 passeggeri perderanno la loro coincidenza. La prima cosa che dovete fare è avvisare l'ufficio prenotazioni per riservare ai passeggeri un nuovo volo per raggiungere la loro destinazione. E a questo punto avete anche la possibilità di fare soldi. Magari alcuni aerei erano pieni e adesso ci sono dei posti liberi su quel volo. Forse potete utilizzarli per i passeggeri che devono pagare il biglietto. Così quello che era un problema si trasforma in una buona possibilità.”

Ma si deve anche sapere come modificare il carico di carburante dell'aereo. Probabilmente ora ci sono meno persone perché alcune hanno perso il loro volo e allora è necessario meno carburante. E al giorno d'oggi c'è una bella differenza in termini di efficacia dei costi. Questo è solo un esempio semplicissimo di come una buona gestione delle informazioni in tempo reale possa far prendere decisioni che vi fanno risparmiare, o persino guadagnare, denaro. Ma la cosa più importante è che in questo modo si trasforma un problema in una possibilità per la vostra azienda. E così potete fornire ai vostri clienti un servizio migliore.”

Christian Achermann: “Dietro la volatilità del mercato si celano rischi che devono essere riconosciuti e gestiti, ma anche possibilità da sfruttare. Inoltre, i manager finanziari e aziendali sono costantemente sotto pressione perché devono prendere decisioni migliori in tempi più ridotti. Questo fatto rivela un certo antagonismo? In che modo le soluzioni di gestione della performance sostengono lo sviluppo di una solida base decisionale e delle relative misure?”

David Axson: “Sì, è proprio questo il punto. Nel momento stesso in cui si vuole prendere velocemente una buona decisione ci si sente più insicuri. Si è meno fiduciosi perché non si sa se funzionerà, dato che le cose cambiano così velocemente. Ed è una cosa cui dobbiamo far fronte. Ma ciò che davvero volete fare

è creare un processo di gestione della performance che innanzitutto vi dica preventivamente come modificare il vostro comportamento quando succede qualcosa di questo tipo, così che non dobbiate solamente reagire. In questo modo almeno avete qualcosa su cui lavorare, che è già un buon punto per cominciare. Così facendo le persone hanno un po' più di fiducia quando si trovano dinanzi a una decisione incerta. Il passo successivo consiste nel disporre delle informazioni in cui la gente crede veramente. Se dovete temporeggiare fino alla fine del mese e poi dovete ancora aspettare che l'ufficio di contabilità o quello di controllo chiudano i libri contabili, a quel punto arrivate già al quinto o al decimo giorno del mese successivo prima di ottenere informazioni su ciò che è successo il mese precedente. E nel frattempo le cose sono già cambiate. Ma se potete iniziare a fornire alle persone un flusso giornaliero o persino in tempo reale per determinate metriche chiave della vostra attività allora è possibile iniziare a vedere il ritmo del lavoro e come cambia giorno per giorno. E questo può dar loro un certo grado di fiducia nell'andamento, a prescindere che sia positivo o negativo. E ciò permetterà di pensare meglio all'impatto di un evento esterno. Ora, non voglio dire che così si risolvono tutti i problemi. Viviamo in un mondo che diventa sempre più incerto, competitivo e rischioso, ma quello che si deve cercare di fare è di fornire alle persone il maggior numero possibile di strumenti. Così loro almeno hanno qualche certezza in più e si sentono un po' più fiduciosi perché hanno già pensato a come muoversi e a un possibile piano di gioco.”

Christian Achermann: “Secondo lei, in che modo la gestione della performance si svilupperà in futuro?”

David Axson: “Sa, penso che assisteremo a un cambiamento radicale, prima si giocava con i dati, in futuro si tratterà di prendere delle decisioni. Storicamente abbiamo sempre fatto affidamento sugli strumenti che funzionavano meglio per noi nel lungo periodo, vecchi rapporti di gestione che venivano da sistemi contabili generali, abbiamo fatto molte previsioni di bilancio utilizzando fogli elettronici, ma ci vuole troppo tempo, è così complicato.

Gli strumenti e la tecnologia che sono attualmente disponibili ci permettono di fare le cose in modo molto più veloce e dinamico. E penso che il cambiamento maggiore al quale assistiamo oggi è la capacità delle persone di collaborare con gli altri. Non si tratta più di un unico individuo che cerca di prendere le decisioni, talvolta si tratta di un gruppo. Magari alcuni colleghi in Cina stanno parlando con altri in Europa, che a loro volta sono in contatto con l'Asia e con l'America e condividono informazioni e interpretazioni differenti. Allora si raggiunge la saggezza collettiva, la conoscenza collettiva di un gruppo di persone che si può applicare a un problema specifico. Così la gestione della performance ha iniziato davvero come un gioco di numeri e ora si tratta piuttosto di come utilizzare le informazioni per prendere le decisioni migliori. Sta diventando più che altro una questione umana, per dare alle persone la capacità, la fiducia e le informazioni necessarie per prendere le decisioni in maniera tempestiva. Solo in questo modo si possono cogliere le possibilità che si presentano e si riescono a minimizzare i danni quando succede qualcosa di negativo.”

Christian Achermann: “Signor Axson, siamo giunti al termine della nostra intervista. La ringrazio molto per il tempo che ci ha dedicato e per le interessanti spiegazioni che ci ha fornito.”



© Copyright IBM Corporation 2009. Tous droits réservés

IBM et le logo IBM Logo sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les marques d'autres entreprises ou fabricants sont reconnues. Les dispositions contractuelles et les tarifs sont disponibles auprès d'IBM et de ses partenaires commerciaux. Les informations concernant les produits sont celles valables lors de la mise sous presse. L'objet et l'étendue des prestations sont déterminés individuellement dans chaque contrat. Le présent document n'a été publié qu'à des fins d'information générale.