Discovery-Driven planning: quando tutto diventa unconventional

di Dario Gulino

Pubblicato il 24 Dicembre 2020

Come pianificare qualcosa di nuovo?
Il quesito è fondamentale in azienda in fase di progettazione del futuro. In questa difficile attività ci può aiutare il Discovery-Driven Planning.

Non si deve imparare a pianificare, piuttosto si pianifica per imparare. In un mondo sempre più *unconventional*, è questa forse l'idea più importante proposta da Rita Gunther McGrath e Ian MacMillan nel loro "*Discovery-Driven Planning*" (Harvard Business Review, July-August, 1995).

Discovery-Driven Planning: questo sconosciuto

L'idea dei due studiosi è tanto semplice, quanto interessante: l'attività di pianificazione relativa a un "*qualcosa di nuovo*" (ad esempio: nuovo progetto di impresa, penetrazione in un mercato poco conosciuto, lancio di un nuovo prodotto), deve avere contenuti e soluzioni di processo molto differenti da quelli che caratterizzano l'attività di pianificazione relativa a un "*qualcosa di già conosciuto*" (ossia *conventional*).

Il motivo è presto spiegato: mentre l'attività di pianificazione di attività certe e stabili può far leva su premesse forti che sono state consolidate dall'esperienza e che aiutano a generare piani e previsioni accurate, nel caso di pianificazione di attività nuove ed incerte, si conosce poco e si presume molto.

A differenza della pianificazione relativa ad attività *conventional*, non si può quindi far leva su premesse certe ma solo su assunzioni che vanno continuamente testate e verificate in itinere ed è solo al momento della verifica che le assunzioni diventano conoscenza e possono essere incorporate nel piano.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Molte di queste assunzioni possono però anche rivelarsi errate ed imporre così delle deviazioni rispetto a quanto pianificato in origine. Ogni giorno può esserci qualcosa da imparare e quindi qualcosa per cui modificare il piano.

In questi casi quindi il piano deve essere qualcosa di molto snello e facilmente modificabile nei contenuti.

La pianificazione in condizioni di incertezza è quindi una pianificazione *"leggera"* nel processo ma non per questo meno utile o meno focalizzata.

(NdR: Leggi anche Quale sistema di pianificazione e controllo ti serve)

Sebbene i due autori suggeriscano soluzioni di processo diverse, sono fermi nel ribadire la centralità della strategia e degli obiettivi da raggiungere.

Anche nell'impostazione Discovery-Driven Planning, il punto di partenza del piano è la definizione della meta e dei livelli di performance desiderati.

Questa definizione aiuta a capire fin da subito se i risultati raggiungibili ricompenserebbero adeguatamente il rischio e giustificherebbero le risorse e gli sforzi necessari per raggiungerli.

In caso di valutazione negativa sui ritorni, si ha già una prima *milestone* che permetterebbe di arrivare alla conclusione che non è conveniente procedere.

La definizione degli obiettivi

Nella definizione degli obiettivi da raggiungere, i due autori suggeriscono di non elaborare il classico conto economico previsionale partendo dai ricavi; suggeriscono invece di elaborare un *"Reverse Income Statement"*.

Questo accorgimento è opportuno per **mettere subito a fuoco il profitto obiettivo da realizzare** e definire a partire da questo i ricavi che si renderebbero necessari per conseguirlo e i costi accettabili, ossia **il tetto massimo dei costi che si è disposti a sopportare**, dati i ricavi, per ottenere il profitto obiettivo.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Da questo primo accorgimento di processo, si può quindi intuire come il piano venga costruito con un focus su obiettivi di profittabilità piuttosto che su obiettivi legati all'aumento dei ricavi.

In caso di valutazione positiva delle evidenze emerse dal *Reverse Income Statement*, si può passare al secondo step del processo.

In questo secondo step, i ricavi e i costi vengono *"spacchettati"* in una serie di attività necessarie attraverso le quali l'impresa intende realizzare e vendere il prodotto/servizio al cliente, si valuta se l'entità dei costi rispetta il tetto massimo individuato nello step precedente e se ne individuano le specifiche operative avvalendosi anche di standard di settore.

Anche queste specifiche rientrano nelle assunzioni di piano e devono essere verificate nel tempo.

L'ambizione di questo step non deve essere quella di raggiungere la massima accuratezza ma piuttosto quello di generare un'ipotesi ragionevole sulla struttura operativa ed economica dell'impresa e valutare così l'ordine di grandezza delle sfide.

È tuttavia importante in questa fase tracciare tutte le assunzioni considerate nel piano e dalle quali dipende il risultato del *Reverse Income Statement*.

Il terzo step consiste nel guidare l'impresa attraverso una serie di *milestone* o *checkpoint*.

La definizione di checkpoint

Un checkpoint si ha nel momento in cui si decide di riverificare o si rende necessario il test di una o più assunzioni inserite nel piano.

In caso di variazioni rispetto alle assunzioni di piano, è opportuno chiedersi prima possibile quali sono gli impatti di queste variazioni in termini di profitto e, se questo dovesse essere inferiore al profitto target, l'attività non dovrebbe proseguire fino a quando i processi e le attività non vengono riprogettate in modo da rispettare il tetto massimo dei costi ammissibili.

Ad ogni cambiamento delle assunzioni, quindi occorre riflettere prima di investire ulteriormente.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Da queste riflessioni, ne consegue che, oltre a concentrarsi sulla redditività, un piano così disegnato potrebbe generare due ulteriori benefici:

- aiutare a gestire l'incertezza al minor costo possibile ("*competere senza scommettere*"), evitando ingenti investimenti futuri in mancanza di ragionevoli possibilità di ritorno;

- stimolare una sistematica comprensione delle relazioni di causa-effetto tra cambiamenti nelle assunzioni di piano e redditività aziendale

Per una corretta gestione delle milestones, l'area pianificazione e controllo dovrebbe garantire che al raggiungimento di ogni milestone le assunzioni vengano testate e aggiornate ed effettui una simulazione sul *"Reverse Income Statement"* che consenta di prendere le giuste decisioni.

Altri interventi sulla materia==>...Clicca qui =>>

A cura di Dario Gulino

Giovedì 24 dicembre 2020

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D