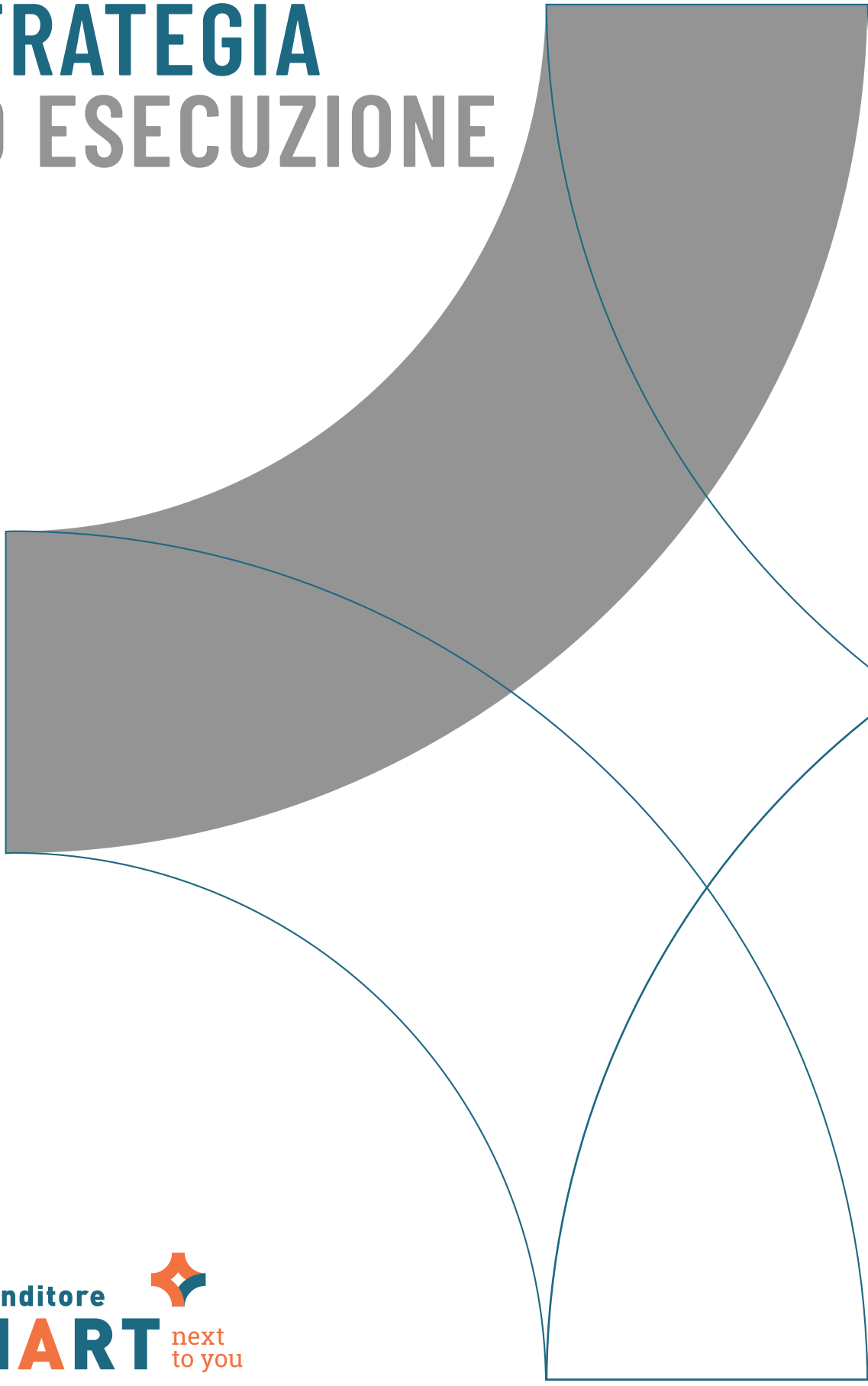
MANAGEMENT

TOOLS

STRATEGIA ED ESECUZIONE



Impreditore SMART next to you

Strategia ed Esecuzione

1. PREMESSA

Ci sono principalmente due cose su cui un leader (imprenditore o manager) può incidere nel momento in cui bisogna produrre risultati:

- la strategia (o piano)
- e l'abilità di eseguire tale strategia.

Fermatevi un attimo e fatevi questa domanda: con quale di queste due esigenze i leader fanno più fatica?

Quella di creare una strategia, o di eseguire quella strategia?

Ogni volta che poniamo questa domanda ad un imprenditore, la sua risposta è: "**L'esecuzione!".**

Perché l'esecuzione è tanto difficile?

Dopo tutto, se la strategia è chiara, e voi in qualità di leader ne siete la forza trainante, non dovrebbe essere naturale che il gruppo si impegni per conseguirla?

La risposta è "no", ed è probabile che di questo abbiate fatto esperienza diretta più di una volta.

2. I DUE TIPI DI STRATEGIA

Che la chiamiate strategia, obiettivo, o semplicemente impegno a migliorare, qualsiasi iniziativa che voi, come leader, portate avanti per far progredire il vostro gruppo o la vostra organizzazione ricadrà in una di queste due categorie:

- **strategia tratto di penna;**
- **strategia del cambiamento comportamentale.**

Le strategie tratto-di-penna sono quelle che eseguite semplicemente ordinando o autorizzando la loro messa in pratica. Detto in altri termini, se avete denaro e autorità, potete metterle in atto.

Potrebbe trattarsi di un importante investimento di capitale, di un cambiamento nel sistema di compensazione, di un riallineamento di ruoli e responsabilità, dell'incremento di personale, o di una nuova campagna pubblicitaria.

Eseguire queste strategie può richiedere pianificazione, consenso, fegato, cervello e soldi, ma sapete che alla fine si realizzeranno.

Le strategie del cambiamento comportamentale sono molto diverse dalle strategie tratto-di-penna. Non potete semplicemente ordinare che vengano messe in atto, perché per eseguirle è necessario che le persone – spesso molte persone – facciano qualcosa di diverso. E se avete mai provato a convincere altre persone a cambiare il loro modo di fare, sapete quanto è difficile. Cambiare se stessi è già abbastanza complicato.

Strategia tratto di penna	Strategia di cambiamento comportamentale
Investimento di capitali	Miglioramento dell'esperienza del cliente
Ampliamento del personale	Innalzamento della qualità
Cambiamento di processo	Maggiore rapidità di risposta
Acquisizione strategica	Coerenza operativa
Acquisto di spazi pubblicitari	Approccio consultivo alle vendite
Variazione nella gamma di prodotti offerti	Riduzione del superamento dei costi

Non è, inoltre, raro che le strategie tratto-di-penna, una volta approvate, evolvono in quelle che richiedono un significativo cambiamento del comportamento.

3. PERCHÉ LE STRATEGIE CHE RICHIEDONO UN CAMBIAMENTO COMPORTAMENTALE SONO COSÌ DIFFICILI DA REALIZZARE?

Un primo aspetto riguarda la chiarezza dell'obiettivo: le persone semplicemente non capiscono quale è l'obiettivo per cui sono chiamate a fare qualcosa.

In genere, solo un dipendente su sette è in grado di indicare almeno uno degli obiettivi più importanti per la sua organizzazione. L'altro 85 per cento non conosce nemmeno lontanamente quali obiettivi abbiano in mente i dirigenti. E più ci si allontana dai vertici dell'organizzazione, minore diventa la chiarezza.

La mancanza di impegno nei confronti dell'obiettivo è un altro problema. Persino le persone che conoscono l'obiettivo dimostrano di essere scarsamente impegnate per il suo raggiungimento.

Volendo sintetizzare, possiamo dire che la mancata esecuzione dipende dall'azione congiunta dei seguenti elementi: le persone non sono sicure di quale sia l'obiettivo, non si impegnano per la sua conquista, non sanno nello specifico cosa fare per raggiungerlo, e non sono ritenute responsabili.

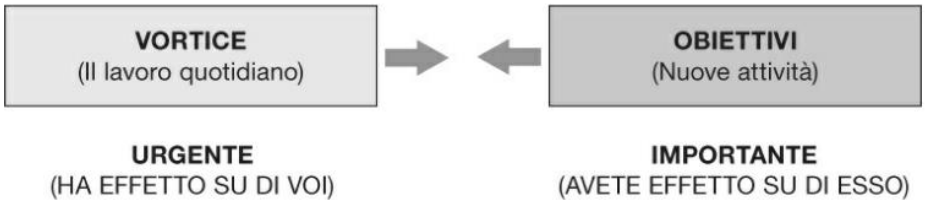
4. IL VORTICE DELLE ATTIVITÀ QUOTIDIANE

Il vero nemico dell'esecuzione di nuove strategie è lavoro quotidiano! **È il vortice.**

È l'enorme quantitativo di energia necessario per portare avanti le attività quotidiane; e, ironicamente, è anche la cosa che rende così difficile eseguire qualcosa di nuovo.

Ciò porta a confondere le attività strategiche con le attività urgenti. Tutte e due sono necessarie alla sopravvivenza dell'organizzazione. Tuttavia, sono nettamente diverse e, soprattutto, competono incessantemente per il tempo, le risorse, l'energia e l'attenzione. Non è necessario che vi diciamo quale delle due di solito vince la battaglia. Il vortice è urgente e agisce su di voi e su tutti coloro che lavorano per voi ogni minuto di ogni giorno.

Gli obiettivi che avete stabilito per avanzare sono importanti, ma quando urgenza e importanza entrano in conflitto, vince sempre l'urgenza. Una volta che avrete compreso questa lotta la vedrete combattersi ovunque, in ogni gruppo in cui si cerca di eseguire qualcosa di nuovo.



Eseguire a prescindere dal vortice significa vincere non solo la sua potente capacità di distrarci, ma anche l'inerzia del "modo in cui si è sempre fatto".

Non stiamo dicendo che il vortice sia cattivo. Non lo è. Mantiene viva la vostra organizzazione e non potete ignorarlo.

Se ignorate l'urgente, può uccidervi oggi.

Ma è anche vero, però, che se ignorate l'importante, può uccidervi domani.

In altre parole, se voi e il vostro gruppo agite solamente all'interno del vortice, non progredirete – tutta la vostra energia è impiegata solo per cercare di restare in piedi nel vento.

La sfida è eseguire i vostri più importanti obiettivi nel mezzo delle urgenze!

5. LE 4 DISCIPLINE DELL'ESECUZIONE

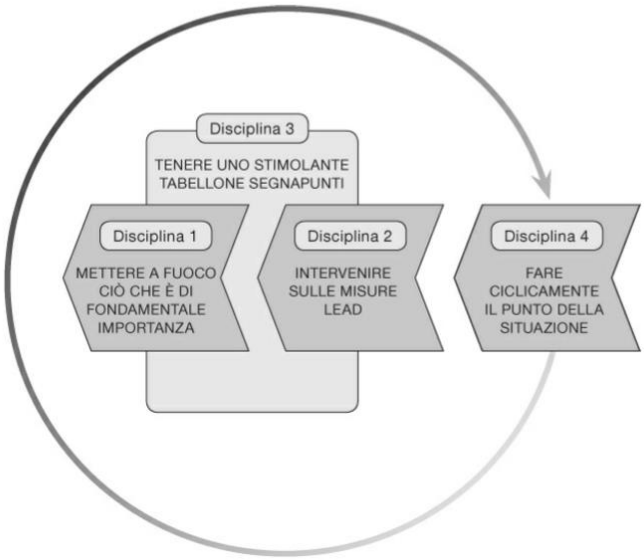
Se volete avere risultati significativi dovrete eseguire una strategia di cambiamento comportamentale.

Le strategie tratto-di-penna vi porteranno solo fino a un certo punto.

Tuttavia, quando intraprendete una strategia di cambiamento comportamentale dovrete combattere il vortice – ed è un valido avversario, imbattuto in molte organizzazioni.

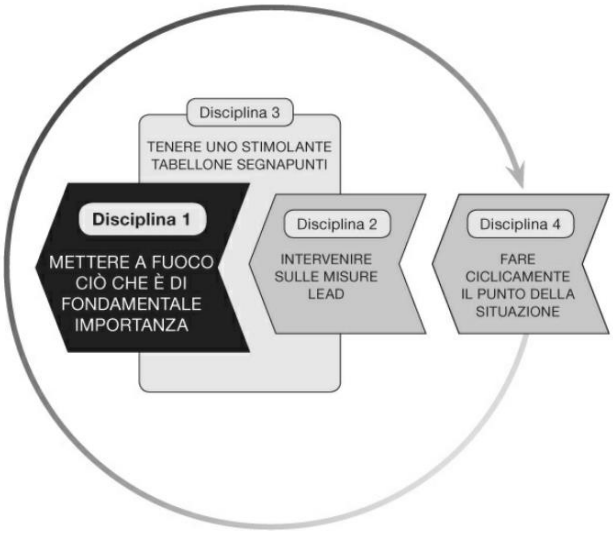
Le 4 Discipline dell'Esecuzione non sono progettate per gestire il vostro vortice.

Le 4 Discipline sono regole per eseguire la vostra strategia più decisiva nel mezzo del vostro vortice.

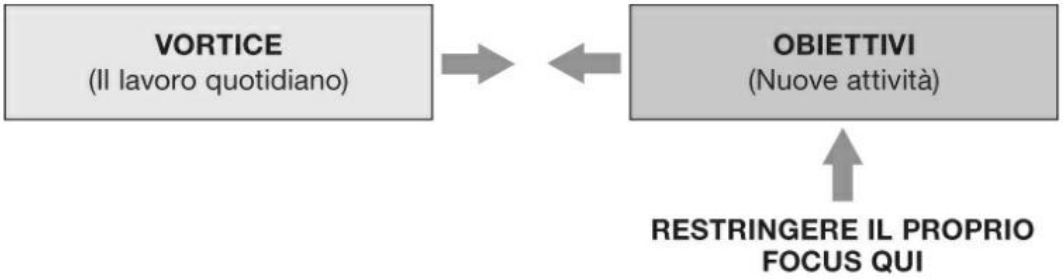


6. DISCIPLINA 1 - METTERE A FUOCO CIÒ CHE È DI FONDAMENTALE IMPORTANZA

La prima disciplina consiste nel concentrare la massima attenzione su uno o due obiettivi in grado di fare la differenza, invece di dedicare un'attenzione approssimativa a dozzine di obiettivi.



Mettere in partica la **Disciplina 1** significa restringere il proprio focus a pochi obiettivi molto importanti in modo da poterli agevolmente raggiungere nel mezzo del vortice del lavoro quotidiano.

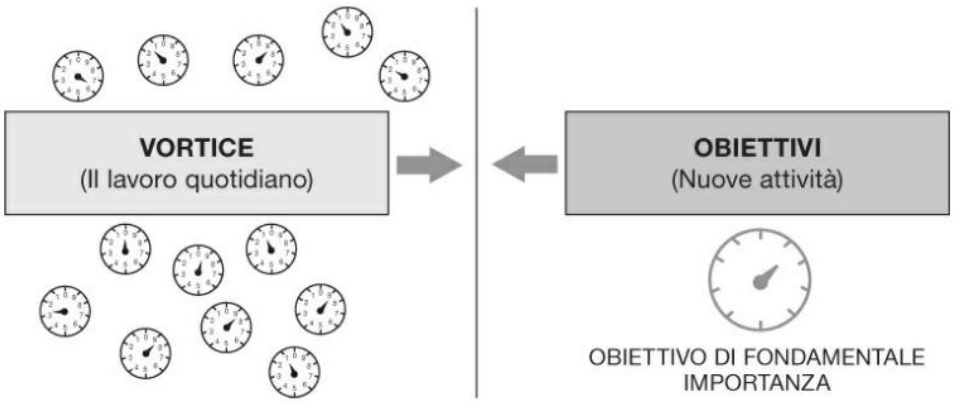


Se un gruppo di lavoro si focalizza su due o anche tre obiettivi in aggiunta alle proprie pressioni quotidiane, spesso riesce a portarli a termine. Tuttavia, se si prefigge da quattro a dieci obiettivi, l'esperienza ci insegna che riuscirà a conseguirne solo uno o due. Andrà indietro e non avanti! Se il gruppo si propone da undici a venti obiettivi in aggiunta al vortice quotidiano finirà per perdere completamente il focus. Messi di fronte a tanti obiettivi i membri del team non solo smetteranno di ascoltare ma mancheranno del tutto gli obiettivi.

NUMERO DI OBIETTIVI (In aggiunta al vortice)	2-3	4-10	11-20
OBIETTIVI RAGGIUNTI IN MODO ECCELLENTE	2-3	1-2	0

Le vostre possibilità di raggiungere 2 o 3 obiettivi in modo eccellente sono elevate, ma all'aumentare del numero di obiettivi in cui vi destreggiate nello stesso momento diminuiscono le probabilità di conseguirli.

Se puntate ad avere risultati di grande rilievo, con un gruppo di lavoro di elevata capacità, dovete dargli qualcosa di fondamentale importanza su cui focalizzarsi.



Identificare gli obiettivi di fondamentale importanza

Un obiettivo di fondamentale importanza (WIG) è un obiettivo in grado di fare la differenza. Visto che rappresenta il punto cruciale della vostra strategia, dovrete essere disposti ad applicarvi uno sproporzionato quantitativo di energia – **il 20 per cento che non viene impiegato nel vortice**. Ma come decidere, tra tanti possibili obiettivi, quale dovrebbe essere il vostro WIG?

Ponetevi la seguente domanda:

"Se ogni ambito della nostra attività mantenesse le sue performance all'attuale livello, quale sarebbe l'ambito in cui un cambiamento avrebbe il più forte impatto?".

Questa domanda cambia il vostro modo di pensare e vi permette di focalizzare chiaramente ciò che sarebbe in grado di fare la differenza.

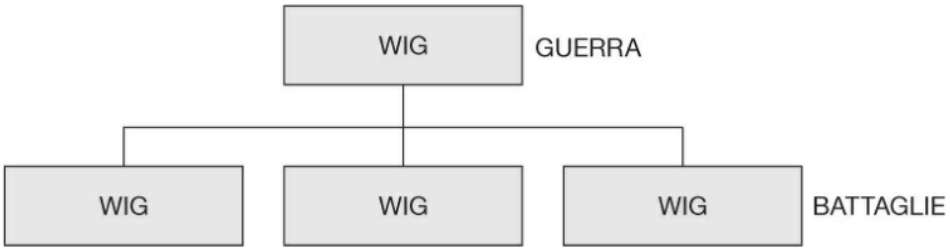
Ricordate, l'80 per cento dell'energia del vostro gruppo sarà ancora diretta a fronteggiare il vortice, perciò non fatevi fuorviare dalla preoccupazione che scegliendo uno o due obiettivi più importanti il vostro gruppo possa ignorare il resto degli impegni.

Il vostro obiettivo di fondamentale importanza arriverà da uno di questi due ambiti: dall'interno del vortice o dal suo esterno.

Focalizzare l'organizzazione

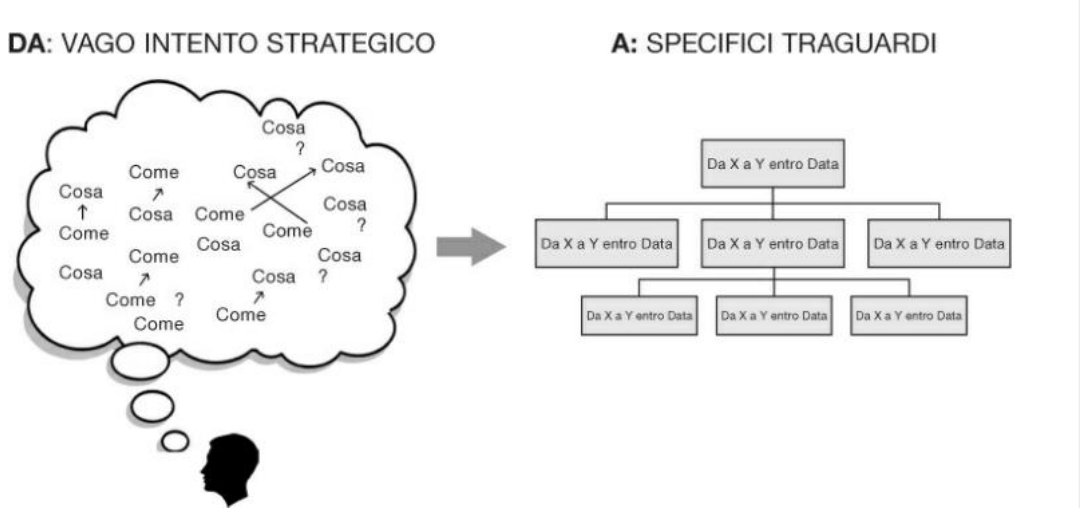
Regola #1 - Nessun gruppo si focalizza su più di due WIG allo stesso tempo.

Regola #2 - Le battaglie che sceglierete dovranno vincere la guerra.



Regola #3 - I leader senior possono mettere un veto, non dettare legge.

Regola #4 - Tutti i WIG devono avere un traguardo nella forma da X a Y entro data.

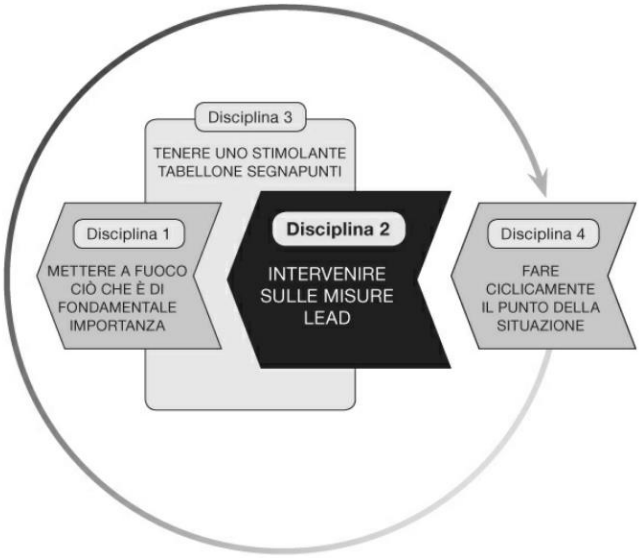


Nella maggior parte dei casi, gli obiettivi delle organizzazioni sono confusi e imprecisi, e lasciano le persone a chiedersi "cosa" dovrebbero fare e "come" dovrebbero farlo. La Disciplina 1 segna traguardi chiari e inequivocabili, in modo che le persone possano sapere esattamente come dovrebbe apparire il successo.

7. DISCIPLINA 2 - INTERVENIRE SULLE MISURE LEAD

La seconda disciplina consiste nell'esercitare la massima energia nelle attività che trainano le misure lead (di tendenza futura). Su di esse si può far leva per realizzare le misure lag (di risultato).

Mentre una misura lag vi dice se avete raggiunto l'obiettivo, una misura lead vi dice se è probabile che lo raggiungiate. Mentre di fronte a una misura lag c'è poco che possiate fare, una misura lead è praticamente sotto il vostro controllo.



Misure lag rispetto a misure lead

Una misura lag è la misura di un risultato che state cercando di ottenere.

Le chiamiamo misure lag ("restare indietro") perché ora che finite di mettere insieme i dati il risultato si è già realizzato – restano sempre indietro.

La formula da X a Y entro data in un WIG ci dà un indicatore lag, ma i WIG non sono gli unici indicatori lag al mondo.

Il vortice è pieno di indicatori lag quali le entrate, i conti fornitori, i numeri d'inventario, le percentuali di ospedalizzazione, l'utilizzo delle risorse e così via.

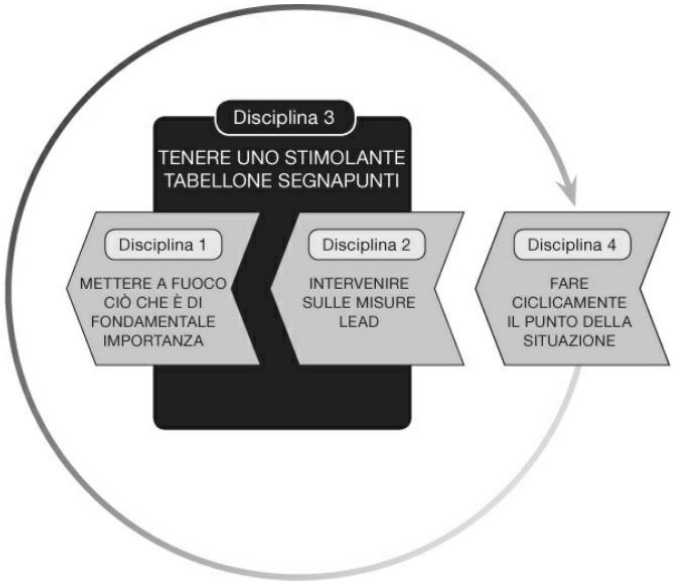
Le misure lead sono diverse; prevedono il risultato. Hanno due caratteristiche.

- In primo luogo, una misura lead è predittiva, ovvero se la misura lead cambia potete prevedere che anche la misura lag cambierà.
- In secondo luogo, una misura lead è influenzabile; può essere direttamente influenzata dal gruppo. Ovvero, il gruppo può attuare una misura lead senza dipendere significativamente da un altro gruppo.

MISURA LAG	MISURA LEAD
MISURA L'OBIETTIVO	**PREDITTIVA:** Misura qualcosa che conduce all'obiettivo **INFLUENZABILE:** Qualcosa su cui possiamo influire

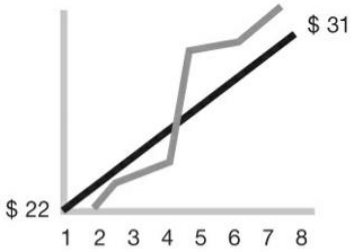
8. DISCIPLINA 3 - TENERE UNO STIMOLANTE TABELLONE SEGNAPUNTI

La terza disciplina consiste nell'assicurarsi che tutti conoscano il punteggio in ogni momento, in modo che sappiano se stanno vincendo oppure no. È la disciplina del coinvolgimento.



WIG

Incrementare i ricavi provenienti da eventi aziendali da 22 a 31 milioni di dollari entro il 31 dicembre



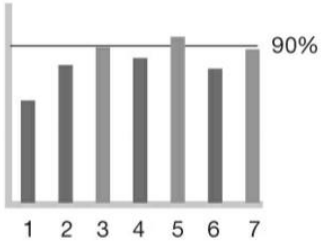
Misura lead

Portare a termine due visite sul posto alla settimana per ogni collaboratore

COLLABORATORE	1	2	3	4	5	6	7	MEDIA
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2,4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	0,6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2,8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2,8
BETH	X	1	2	5	2	4	X	2,8
TOTALE	7	7	11	15	12	13	14	2,3

Misura lead

Spingere la vendita del pacchetto premium bar nel 90% di tutti gli eventi

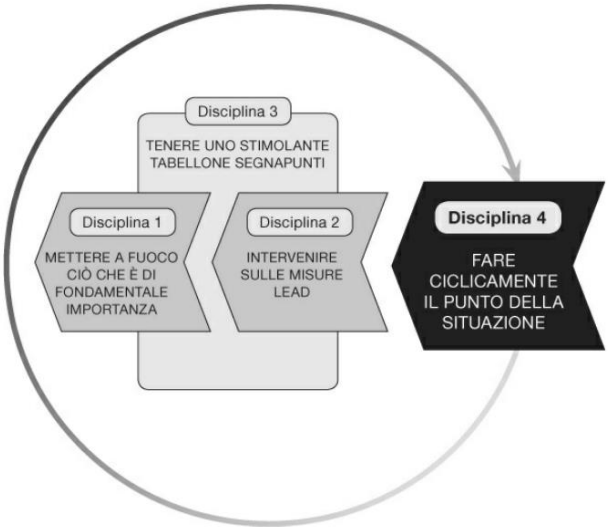


Caratteristiche di uno stimolante tabellone segnapunti

1. Deve essere semplice.
2. Deve essere visibile al gruppo.
3. Dovrebbe mostrare sia le misure lead sia le misure lag.
4. Deve dirvi immediatamente se state vincendo o se state perdendo.

9. DISCIPLINA 4 - FARE CICLICAMENTE IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

La quarta disciplina consiste nel programmare momenti di riepilogo cadenzati e frequenti, un ciclo ricorrente di momenti in cui valutare le prestazioni passate e pianificare l'azione per alzare il punteggio.



La sessione WIG

In base alla Disciplina 4, almeno una volta alla settimana il vostro gruppo deve tenere una sessione WIG.

In questo tipo di riunione, che non deve durare più di venti o trenta minuti, si tiene un'agenda prestabilita e si scorrono velocemente i vari punti per stabilire il proprio livello di responsabilizzazione acquisito settimanalmente nel cammino verso la realizzazione del WIG.



Una sessione WIG è, per il gruppo, un incontro breve e intenso incentrato su queste tre – e solo queste tre – attività.

Lo scopo della sessione WIG: prendersi la responsabilità degli impegni assunti in precedenza e di farsi carico di nuovi impegni per far avanzare il segnapunti del WIG.

Rimanere focalizzati a dispetto del vortice

Mantenendo i propri impegni settimanali, i membri del gruppo influenzano la misura lead, che a sua volta ha valore previsionale rispetto al successo sulla misura lag del WIG.

10. INSTALLARE LA DISCIPLINA 1 - METTERE A FUOCO CIÒ CHE È DI FONDAMENTALE IMPORTANZA

Considerate le possibilità

Cominciate con un brainstorming sui possibili WIG.

Sebbene possiate pensare di sapere già quali dovrebbero essere i WIG, potreste concludere questo processo con WIG completamente diversi.

In base alla nostra esperienza, possiamo dire che questo succede frequentemente.

Domande orientative

Abbiamo trovato queste tre domande utili alla scoperta del WIG.

- "**Quale aspetto della prestazione del nostro gruppo vorremmo migliorare di più (assumendo che il resto funzioni) per raggiungere il WIG generale dell'organizzazione?"** (questa domanda è più utile di "Qual è la cosa più importante che possiamo fare?").
- "**Quali sono i punti di forza del gruppo su cui fare leva per assicurarsi che il WIG generale venga raggiunto?"** (questa domanda stimolerà idee riguardanti aree in cui il vostro gruppo sta già avendo successo, ma anche in cui può portare la propria prestazione a un livello ancora più alto).
- "**Quali sono le aree in cui la prestazione del gruppo avrebbe maggior bisogno di essere migliorata per assicurarsi che il WIG generale venga raggiunto?"** (questa domanda stimolerà idee riguardanti le lacune della prestazione che, se non riempite, rappresentano un'effettiva minaccia al raggiungimento del WIG generale).

Definite il WIG

Una volta che avete selezionato e testato le vostre idee per i WIG del gruppo ad alto impatto, fate in modo che siano quanto più possibile chiare e misurabili.

Definite i WIG in base ai seguenti criteri:

- iniziate con un verbo;
- focalizzatevi sul "cosa", non sul "come".
- esprimetevi con semplicità;
- definite la misura lag secondo la formula da X a Y entro data;

Le misure lag vi dicono se avete raggiunto l'obiettivo.

Marcano un preciso traguardo per il gruppo.

Scrivete le misure lag nel formato da X a Y entro data, come mostra l'esempio.

Risultato attuale (da X)	**Risultato voluto (a Y)**	**Deadline (entro data)**

Strumento per la costruzione di WIG

1. Scambiatevi idee per stabilire il WIG.
2. Scambiatevi pareri sulle misure lag per ogni idea (da X a Y entro data).
3. Classificate in ordine di importanza rispetto all'azienda o al WIG generale.
4. Scrivete il vostro (o i vostri) WIG finale.

Idee per il WIG	Risultato attuale (da X)	Risultato desiderato (a Y)	Deadline (entro data)	Classificazione

WIG FINALE

Avete fatto giusto?

Spuntate tutte le caselle per accertarvi che i WIG del vostro gruppo e le misure lag rispondano ai requisiti necessari:

- ☐ **Avete raccolto idee significative sia dall'alto al basso sia dal basso verso l'alto?**
- ☐ **l WIG del gruppo avrà un impatto chiaro e prevedibile sulla strategia o sul WIG generale dell'azienda, non solo sulla performance del gruppo?**
- ☐ **Il WIG scelto dal gruppo è la cosa più incisiva che si possa fare per progredire verso il conseguimento del WIG generale?**
- ☐ **Il gruppo ha sicuramente la capacità di conseguire il WIG senza dipendere fortemente da altri gruppi?**
- ☐ **Per il WIG è necessaria la focalizzazione dell'intero gruppo, non solo del leader o di un sottogruppo?**
- ☐ **La misura lag è espressa con la formula da X a Y entro data?**
- ☐ **□ È possibile esemplificare ulteriormente il WIG? La sua enunciazione inizia con un semplice verbo e finisce con una chiara misura lag?**

11. INSTALLARE LA DISCIPLINA 2 - INTERVENIRE SULLE MISURE LEAD

Usate la tabella che segue per fare pratica nella creazione di misure lead per il vostro WIG.

Strumento per la costruzione di WIG 1.

1. Inserire il WIG e la misura lag nella casella in alto.
2. Fate un brainstorming di idee per le misure lead.
3. Fate un brainstorming dei metodi per misurare queste idee.
4. Classificatele in base all'impatto sul WIG.
5. Confrontate le vostre idee con la lista di controllo sottostante.
6. Scrivete le vostre misure lead definitive.

WIG	**LAG**		
	Risultato attuale (da X)	Risultato desiderato (a Y)	Deadline (entro data)
Idee di misure lead	Come misurarle	Classificazione	

Avete fatto giusto?

Spuntate tutte le caselle per accertarvi che le misure lead adottate dal vostro gruppo possano muovere la misura lag del WIG:

- ☐ **Avete raccolto suggerimenti significativi per le misure lead da tutto il gruppo e da altri?**
- ☐ **Le misure lead suggerite sono predittive, ovvero sono le cose di maggior impatto che il gruppo possa fare per arrivare al conseguimento del WIG di gruppo?**
- ☐ **Le misure lead suggerite sono influenzabili, ovvero, il gruppo è chiaramente in grado di muovere le misure lead?**
- ☐ **Le misure lead suggerite sono veramente misurabili? Siete in grado di monitorare le performance sulle misure lead a partire dal primo giorno?**
- ☐ **Le misure lead suggerite sono degne di essere perseguite? O raccogliere i dati finirà per costare più di quanto valgono?**
- ☐ **Queste misure lead possono comportare conseguenze indesiderate?**
- ☐ **Ogni misura lead inizia con un verbo semplice?**
- ☐ **Ogni misura lead viene quantificata? Viene misurata anche la qualità?**

7. INSTALLARE LA DISCIPLINA 3 - TENERE UNO STIMOLANTE TABELLONE SEGNAPUNTI

Usate lo strumento per la costruzione di tabelloni per fare esperimenti con i segnapunti per il vostro WIG.

Strumento per la costruzione del tabellone segnapunti

Usate questo schema per creare un coinvolgente tabellone segnapunti. Mettete a confronto le vostre idee con la lista sottostante.

WIG di gruppo	**Misura Lag**

Misura lead 1	Grafico

Misura lead 2	Grafico

Avete fatto giusto?

Spuntate tutte le caselle per accertarvi che il tabellone segnapunti sia realmente coinvolgente per il gruppo e tale da stimolare elevati rendimenti:

- ☐ **Il gruppo è stato coinvolto direttamente nella creazione del segnapunti?**
- ☐ **Il segnapunti registra i progressi sul WIG di gruppo, sulle misure lag e sulle misure lead?**
- ☐ **Il segnapunti riporta, unitamente ai grafici, una spiegazione completa del WIG e delle misure?**
- ☐ **I grafici evidenziano sia i risultati correnti sia i risultati posti come obiettivo (Dove siamo ora? Dove dovremmo essere?)?**
- ☐ **Osservando le misure, siamo in grado di capire a colpo d'occhio se stiamo vincendo o perdendo?**
- ☐ **Il tabellone segnapunti è esposto in un luogo ben visibile dove il gruppo possa consultarlo facilmente e frequentemente?**
- ☐ **Il tabellone segnapunti è facile da aggiornare?**
- ☐ **Il tabellone segnapunti è personalizzato, ovvero è l'espressione soggettiva del gruppo?**

8. INSTALLARE LA DISCIPLINA 4 - FARE CICLICAMENTE IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

Usate lo strumento per la costruzione dell'agenda di una sessione WIG riportato in questa pagina per prepararvi a una sessione.

Strumento per la costruzione dell'agenda di una sessione WIG

Distribuite questo programma in forma elettronica o cartacea all'inizio della sessione WIG.

Una volta terminata la sessione, confrontatelo con i criteri riportati nella pagina successiva.

AGENDA DELLA SESSIONE WIG

Dove		Quando	
Relazioni individuali	Membro del gruppo	Impegno	Stato

Aggiornamento segnapunti

Avete fatto giusto?

Spuntate tutte le caselle per accertarvi che la sessione WIG dia impulso a un'elevata prestazione:

- ☐ **State tenendo le sessioni WIG come da programma?**
- ☐ **State rispettando la brevità delle sessioni, tenendo un passo svelto ed energico (da venti a trenta minuti)?**
- ☐ **Il leader dà l'esempio con le sue relazioni e assunzioni di impegni?**
- ☐ **Controllate un segnapunti aggiornato?**
- ☐ **Analizzate i motivi per cui state vincendo o perdendo sulle singole misure?**
- ☐ **Celebrate i successi?**
- ☐ **Vi ritenete incondizionatamente responsabili l'uno verso l'altro per i vostri impegni?**
- ☐ **Ciascun membro del gruppo si assume specifici impegni per la settimana successiva?**
- ☐ **Vi sgombrate vicendevolmente il cammino, trovando modi per aiutare i membri del gruppo che incontrano ostacoli a mantenere i loro impegni?**
- ☐ **Mantenete il vortice al di fuori della sessione WIG?**

Imprenditore SMART

next to you

imprenditoresmart.it