



You're in Charge - Now What? Sviluppo dell'Agenda Strategica

settembre 2005

Contrariamente all'opinione comune, non è necessario sviluppare un progetto strategico già dal primo giorno di insediamento come CEO. Gli impiegati e il CdA lo sanno, anche se attendono con impazienza di conoscere quello che ha in mente di fare il nuovo leader.

Creare un equilibrio tra il mostrare alle persone dove si vuole portare la società e il non bloccarsi prematuramente in un piano d'azione, rappresenta uno degli aspetti più critici nei tuoi primi 100 giorni da CEO.

Invece di sviluppare un agenda strategica pensa ad un piano strategico. Mentre viene spesso citato il famoso commento di Lou Gerstner – “L'ultima cosa di cui ha bisogno la IBM in questo momento è una visione” – come argomento di supporto per non avere un piano, lui in realtà ha poi descritto quali sarebbero le priorità fondamentali e i principi operativi sotto la sua guida – *questa* è stata la sua agenda strategica: un'attenta valutazione delle necessità imprescindibili e delle priorità assolute della società, esattamente quello su cui dovrebbero concentrarsi inizialmente i nuovi leader assunti al comando.

Costruisci le tue fondamenta

Non avere una visione aziendale non significa che non devi avere una buona conoscenza della società – al contrario. Ciò costituisce la base della tua agenda. Prescindere da questa conoscenza approfondita dell'arena competitiva in cui ci si muove porterebbe far perdere direzione andando incontro al disastro, come ha dimostrato la Mattel diversificando la sua offerta nel settore di *family consumer products* sotto la guida del CEO Jill Barad.

La società si scoprì in difficoltà fino ad affidare al nuovo CEO Bob Eckert il compito di correggere “l'errore strategico” e di riaffermare l'identità della società come un produttore di giocattoli. Nel corso della sua prima intervista quando è diventato CEO, Eckert è stato molto chiaro: “Non smetterò mai di ripetere che la Mattel è e sempre sarà il miglior produttore di giocattoli al mondo. Questo rende chiaro cosa facciamo e cosa faremo nei prossimi 15 anni.”

Una crisi d'identità porta la società fuori strada e confonde il giudizio delle persone per quanto riguarda quale percorso prendere e come assegnare le risorse disponibili.

E' importante giudicare la società all'interno del suo ambiente operativo e solo in un secondo momento determinare quali condizioni devono essere poste in essere e quali risorse mobilitate per assicurare un successo sostenibile e di lungo termine.

L'Agenda di breve periodo

Con l'agenda *short-term* tipicamente si fissano le priorità e i tempi da rispettare, informando l'organizzazione su cosa farai immediatamente. L'agenda dovrebbe essere fissata tenendo in considerazione l'attuale realtà. Devi resistere alla tentazione di fare promesse che non puoi garantire – se non le mantieni poi, la tua credibilità ne risentirà. Il seguente principio guida



dovrebbe governare qualsiasi agenda di breve periodo: Promettere al di sotto delle aspettative per poi realizzare al di sopra di tale aspettative (*under-promise and over-deliver*).

Il personale si attende una nuova prospettiva dal nuovo leader, non una direzione completamente rivoluzionaria fin dal principio. Infatti la maggior parte dei *senior executives* si riserva di dare un giudizio sul nuovo CEO fino alla fine del suo primo anno di attività. Questo dà ai nuovi leader un pò di respiro, al fine di immergersi nel business prima di iniziare a cambiare la strategia della società.

Paul Pressler ha sfruttato al massimo questo periodo iniziale, quando è diventato CEO della Gap: “Io ho tantissime idee, molte delle quali sono davvero stupide. Ma non importa – sarete voi a dirmi quali siano quelle valide!” Annunciando subito che non aveva tutte le risposte, ha instaurato quel regime di trasparenza di cui avrebbe avuto bisogno in un secondo momento per implementare il cambiamento.

Concentrarsi su poche cose

Occorre ridurre l’elenco delle priorità fino a quelle poche cose sulle quali puoi concentrarti agevolmente – non solo per te, ma anche per il tuo *team*. Quando le persone hanno di fronte lunghe liste di priorità c’è il rischio che l’azione venga paralizzata perché nessuno sa da dove incominciare. Poche concrete priorità hanno maggiore probabilità di far muovere il team con decisione verso l’obiettivo preposto.

Dice Richard Notebaert, CEO della Qwest in un periodo in cui la società aveva risultati pessimi, azioni in libera caduta, ed era anche indagata dalla *Stock Exchange Commission*: “Devi fare due cose: Prima devi stabilizzare il bilancio e creare degli introiti, poi risolvere le questioni legali e normative.”

Quando costruisci la tua agenda di breve periodo bisogna collegarla alla tua valutazione del business: individua le principali iniziative che intendi lanciare; indirizza le questioni di breve periodo per affrontare i temi di lunga durata; coinvolgi il tuo team nella creazione e mantenimento dell’agenda; incorpora un piano esplicito per affrontare con esito positivo le questioni culturali e potenziali ostacoli al cambiamento.

Agire velocemente placherà la fame di informazione relativa alla nuova linea guida del CEO e *management team*, indicando al tempo stesso una direzione e riducendo le incertezze legate ai cambiamenti.

Perseguire facili vittorie

Le facili vittorie hanno la capacità di dimostrare l’ottenimento di progressi. Dice Lew Platt, ex-CEO della Hewlett Packard: “Se identifichi alcuni problemi di rilievo e riesci a risolverli velocemente, riuscirai ad affermare la tua credibilità di leader molto velocemente.”

Pianifica le tue promesse sulla base dei risultati che puoi ottenere. Una volta che tali obbiettivi saranno raggiunti e resi pubblici, rivendicane il merito. Non tutti i risultati saranno positivi, ma vale comunque la pena di porvi enfasi, se aiutano l’organizzazione a procedere nella giusta direzione.



Aspettarsi Resistenza

E' essenziale coinvolgere i principali azionisti quanto prima. Individuare le reciproche preoccupazioni e negoziare delle soluzioni congiunte aumenterà le tue probabilità di successo.

Esisteranno sempre nell'azienda discrepanza di opinioni e riluttanza, elemento naturale di reazione di fronte ai cambiamenti. Durante il primo anno la tua agenda sarà in tutta probabilità criticata, contestata e messa di continuo in discussione – sii paziente.

Conclusione

Un'agenda strategica ben definita può essere utilizzata per mobilitare le persone e focalizzare la loro attenzione sugli obiettivi chiave. Preparata correttamente la tua agenda strategica si evolverà in un piano strategico da utilizzare nelle presentazioni allo staff, alla stampa, e alla comunità finanziaria. Per alcuni sarà una specie di *roadmap*, per altri una rassicurazione.

Un'agenda strategica fungerà da supporto all'identificazione delle iniziative prioritarie di breve termine, che rafforzeranno gli obiettivi di lungo termine, indicando un'unica e chiara direzione, riducendo in tal modo le incertezze originate dal cambiamento.