

Progettazione della Strategia

Strategy Design per Management Team e Team Funzionali

Come catturare le opportunità più interessanti? Come gestite le principali minacce o gli elementi di disturbo che provengono dal mercato? Qual è il modello di business di domani e come lo create? Quanto sono allineate le persone del vostro team? Quanto sono coinvolti i loro collaboratori diretti?

Allineare attività e investimenti di breve periodo con obiettivi di lungo periodo è una responsabilità centrale dei leader. I tempi attuali propongono uno stress tale nel *day by day* che, sempre più spesso, la progettazione a medio/lungo termine e il processo di allineamento, vengono giudicati un lusso a cui dover rinunciare. In realtà proprio l'instabilità e le continue sollecitazioni che il mercato propone al business richiedono maggiore investimento nel processo sia di visione strategica che di allineamento. Se poi questa attività viene fatta con un produttivo coinvolgimento delle persone del proprio team, i benefici che se ne possono derivare sono elevatissimi. Molteplici ricerche sostengono che le aziende catturano le tendenze di cambiamento troppo tardi e si trovano a gestire emergenze anche a causa di una cattiva lungimiranza.

Quaeryon, con la sua Practice **Costruire Strategie di Crescita**, ha sviluppato un innovativo approccio alla strategia di sviluppo dell'organizzazione e/delle funzioni all'interno di organizzazioni complesse, progettato proprio per far fronte alla continua incertezza del mercato che rende i classici strumenti di pianificazione inefficaci.

Il percorso è strutturato per **moduli indipendenti** in funzione del tipo di team e del livello di definizione della strategia

Delle fasi presentate in seguito, ciascuna tipologia enfatizzerà più una parte rispetto ad un'altra. Ad esempio, Executive

Team che desiderano strutturare in modo nuovo la messa a fuoco della strategia lavoreranno enfatizzando maggiormente la fase di SCAN, al contrario, Team di Funzione che hanno una direzione chiara della strategia dal vertice, si focalizzeranno maggiormente nella traduzione della stessa nella loro Funzione e al deployment.

Modulo 1: SCAN

La fase di SCAN prevede di elaborare un'articolata fotografia interna ed esterna

dell'organizzazione al fine di comprendere tutti gli elementi che possono influenzare il risultato. In questa fase vengono indagati i trend che possono avere impatto nel settore di riferimento, la cultura organizzativa e strategica dell'azienda e/o del gruppo, vengono mappati i driver principali e generati gli scenari possibili. In questo modulo il ruolo del leader del team e/o dell'organizzazione è centrale e attraverso un lavoro dedicato si metterà a fuoco la vision che lo ispira e che diverrà parte integrante del design strategico che verrà fatto.

Modulo 2: PLAN

A partire dalle matrici SWOT e TOWS, nella fase di PLAN vengono elaborate molteplici opzioni strategiche che, misurate in relazione agli scenari identificati, cominceranno a far emergere specifiche alternative strategiche. Tali alternative consentiranno di fare la miglior scelta della strategia "baseline" - e delle opzioni di riserva - che guideranno lo sviluppo delle azioni successive. In questo modulo, quanto emerge verrà non solo valutato e pesato in riferimento a criteri di attrattività, accessibilità e interdipendenza ma altresì la scelta preferita verrà pesata anche in relazione alla cultura e allo stile dell'organizzazione per analizzarne la coerenza o le eventuali aree di rischio implementativo. Una strategia infatti



non è buona o cattiva di per sé ma è buona soprattutto se coerente con tutti i fattori che poi ne determineranno la sua esecuzione.

Il modulo si chiude con un dettaglio della strategia e della sua roadmap che si articola attraverso le relazioni logiche di: Know-Why, Know-What, Know-How e Know-When.

La modalità di dettagliare la strategia è mutuata dalla metodologia Hoshin Kanri, presa dall'approccio del Lean Thinking ed è volutamente snella e molto pragmatica. Gli strumenti di riferimento sono il modulo A3X e relativi A3T. Il modulo A3X contiene le azioni dovranno essere eseguite entro 12-18 mesi. In questa fase si arriva alla redazione di "strategie", relative "tattiche", coerenti "processi" esecutivi, "risultati" attesi e "owner" coinvolti. Vengono quindi definite tutte le interrelazioni e attribuite le diverse responsabilità e partecipazioni a diversi membri dell'organizzazione attraverso un approccio partecipativo che stimola coinvolgimento e forte accountability.

Modulo 3: DO

A questo punto si entra nel vivo dell'esecuzione attraverso i moduli A3T che portano alla pianificazione di dettaglio delle tattiche. L'A3T definisce in modo puntuale cosa si fa, perché lo si fa, cosa si vuole raggiungere, chi si coinvolge. Si avvia quindi un processo spinto di coinvolgimento chiamato catchball che consiste in un ciclo di diffusione verso l'organizzazione delle azioni da fare e attiva un importante processo di feedback sistematico e bidirezionale. Completato il ciclo, si passa alla esecuzione delle diverse tattiche secondo i piani stabiliti.

Modulo 4: REVIEW

Infine è fondamentale considerare il processo di progettazione strategica come processo circolare sempre attivo dove un monitoraggio costante e un approccio di miglioramento continuo, tengono aperto un ciclo di controllo e "sfida" a ciò che via via viene realizzato. Il percorso di PDCA (plan, do, check, adjust) si ricollega alla fase di SCAN e diventa per l'intero team un mindset utilissimo per tenere sotto controllo il presente senza perdere di vista il futuro e le strategie emergenti.

Approccio: la visione e il catchball

L'approccio che abbiamo sviluppato pone al centro del processo il coinvolgimento profondo del numero più ampio possibile di persone. La convinzione che ci anima è che non esiste disegno strategico eccellente se le persone non lo fanno proprio e non sviluppano un desiderio profondo di realizzarlo. Questo non è solo un fattore abilitante della realizzazione del successo: è un fattore fondamentale senza il quale la messa a rischio del risultato è certa. E' per questo che dedichiamo cura particolare alla messa a fuoco della visione del leader attraverso un attento lavoro di elicitazione dei suoi valori e delle sue motivazioni. Riteniamo infatti che la messa a fuoco del "perché" primario che muove lui, o lei, a guidare il team verso la identificazione prima e la realizzazione poi della strategia, sia un elemento di coinvolgimento potente. Questo lavoro segue un approccio creativo, che si avvale di strumenti quali il disegno attraverso visualizing, lo storytelling e lo sviluppo per analogie. Successivamente, nella fase realizzativa, lo sviluppo del processo di catchball consente il deployment della strategia attraverso le diverse funzioni aziendali o le diverse aree di responsabilità di un team funzionale, connettendo, attraverso una linea logica, anche le persone più operative del gruppo. la metodologia di catchball migliora significativamente l'ownership e il feedback bidirezionale. Il catchball infatti assicura che, chiunque sia nella posizione di fornire un input al processo lo dia e che chiunque sia impegnato a fornire un output lo fornisca.

Risultati

- Apprendimento di un approccio alla progettazione strategica
- Sviluppo di un mindset capace di controllare il breve e vedere il medio lungo termine
- Messa a fuoco di scenari possibili
- Scelta di direzione strategica
- Coinvolgimento potente di tutta l'organizzazione
- Forte "execution" senza perdere immaginazione e "design"
- Strumenti di governo e direzione strategica immediati e snelli