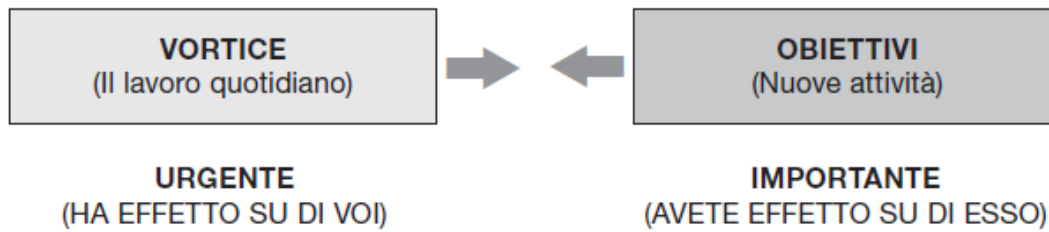


Le 4 Discipline dell'Execution

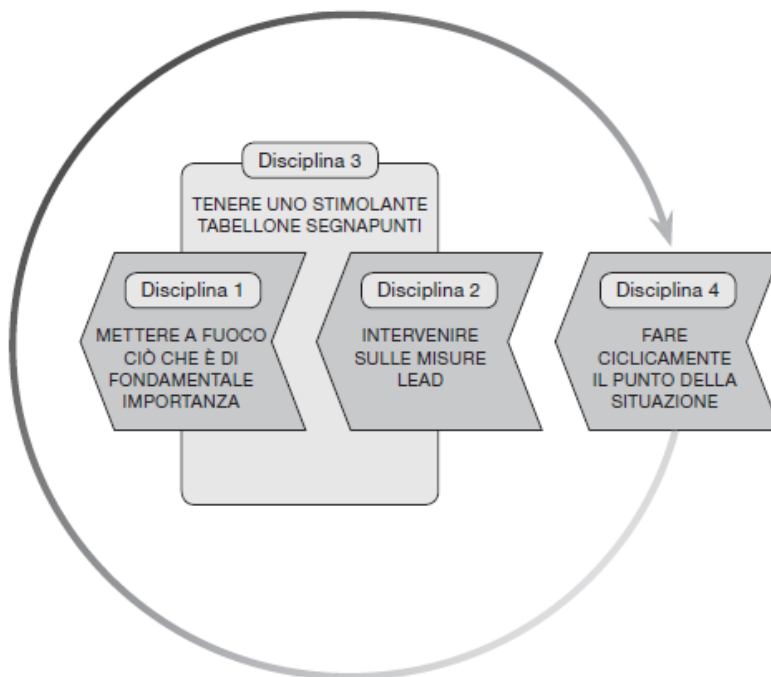
Allegato

Figura 1



Gli importanti obiettivi che necessitano facciate cose nuove e diverse sono spesso in conflitto con il "vortice" del lavoro quotidiano, fatto di urgenze che consumano il vostro tempo e la vostra energia.

Figura 2

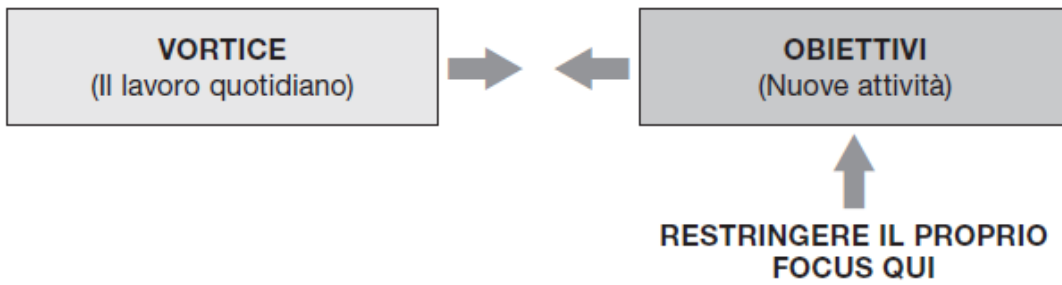


Le 4 Discipline dell'Esecuzione sono mirate alla produzione di grandi risultati. Le discipline puntano da destra a sinistra perché i gruppi migliori le mettono in esecuzione da destra a sinistra: i loro membri si ritengono vicendevolmente responsabili delle prestazioni che hanno per oggetto le misure lead, che a loro volta portano al raggiungimento degli obiettivi di fondamentale importanza.

Un segnapunti stimolante, Disciplina 3, è centrale perché mostra le misure di avanzamento rispetto all'obiettivo in modo che tutti possano vederle.

La cadenza di responsabilizzazione, Disciplina 4, circonda le altre discipline perché tiene tutto insieme. Il cerchio simboleggia la pratica di fare regolarmente e frequentemente il punto della situazione a beneficio dell'avanzamento delle misure sul segnapunti.

Figura 3



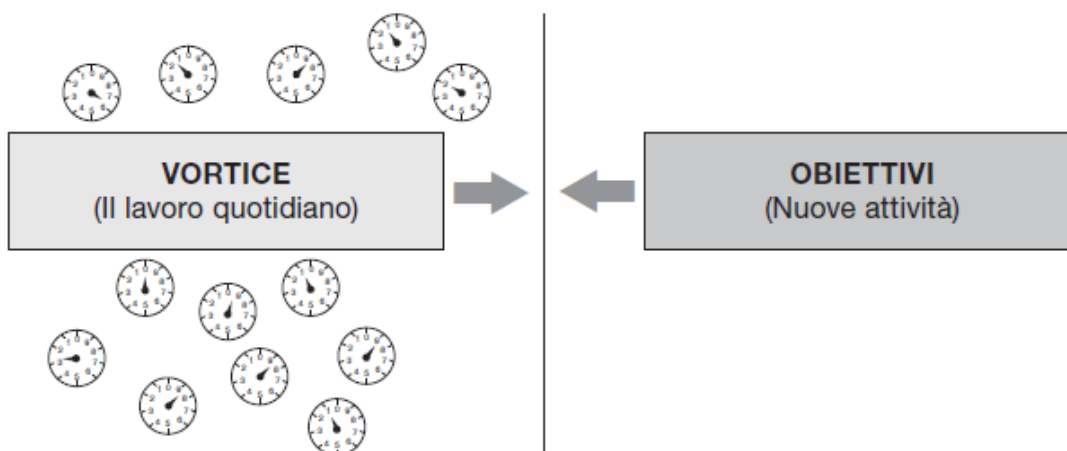
Mettere in pratica la Disciplina 1 significa restringere il proprio focus a pochi obiettivi molto importanti in modo da poterli agevolmente raggiungere nel mezzo del vortice del lavoro quotidiano.

Figura 4

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

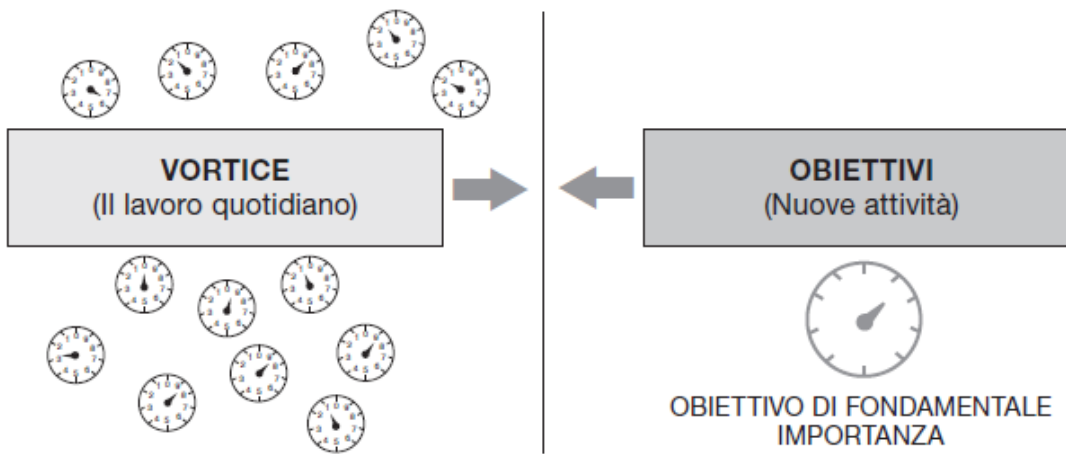
Le vostre possibilità di raggiungere 2 o 3 obiettivi in modo eccellente sono elevate, ma all'aumentare del numero di obiettivi in cui vi destreggiate nello stesso momento diminuiscono le probabilità di conseguirli.

Figura 5



Nel vortice dell'organizzazione, si registra un'infinità di cifre: andamento finanziario, grado di soddisfazione della clientela, ciclo di vita del prodotto, e così via. Un nuovo obiettivo di fondamentale importanza può andare perduto in questa bufera.

Figura 6



Anche se continuerete a monitorare gli indicatori del vortice, la Disciplina 1 necessita della vostra più intensa concentrazione su una sola cifra: la misura del successo relativamente all'“obiettivo di fondamentale importanza”.

Figura 7

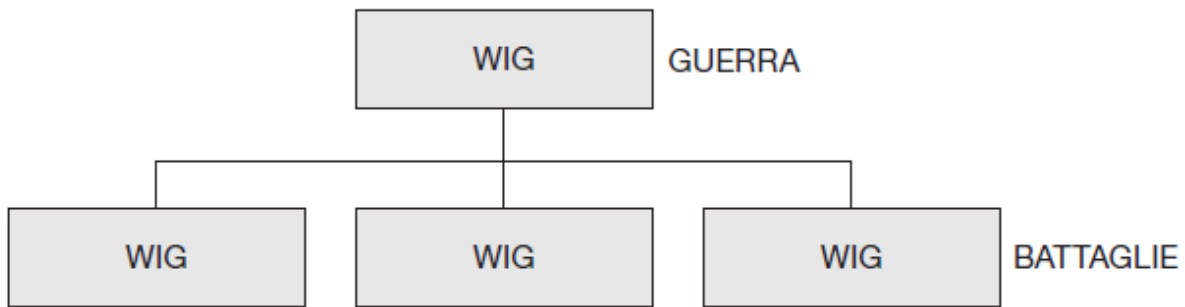


Figura 8

OBIETTIVI DELLA NASA NEL 1958	OBIETTIVI DELLA NASA A PARTIRE DAL 1961
<ol style="list-style-type: none">1. L'espansione della conoscenza umana dei fenomeni che avvengono nell'atmosfera e nello spazio.2. Il miglioramento della funzionalità, performance, velocità, sicurezza ed efficienza dei veicoli aeronautici e spaziali.3. Sviluppare e far funzionare veicoli capaci di trasportare nello spazio strumenti, attrezzature, approvvigionamenti e organismi viventi.4. L'istituzione di studi di ampio raggio sui potenziali benefici, sulle opportunità e sui problemi che possono derivare dall'impiego di attività aeronautiche e spaziali per scopi pacifici e scientifici.5. Il mantenimento del ruolo di leader degli Stati Uniti nella scienza e nella tecnologia aeronautica e spaziale e nella relativa applicazione alla conduzione di attività di pace all'interno e all'esterno dell'atmosfera.6. Rendere disponibili alle agenzie direttamente impegnate nella difesa nazionale le scoperte che hanno valore o significato militare, per la successiva fornitura da parte di tali agenzie all'ente civile istituito per dirigere e controllare attività aeronautiche e spaziali non militari delle informazioni relative alle scoperte che hanno valore o significato per tale ente.7. Cooperazione degli Stati Uniti con altre nazioni e gruppi di nazioni nel lavoro svolto in esecuzione di questo Atto e nella pacifica applicazione dei relativi risultati.8. L'utilizzo più efficiente delle risorse scientifiche e ingegneristiche degli Stati Uniti, in stretta collaborazione tra tutte le agenzie degli Stati Uniti al fine di evitare inutili duplicazioni degli sforzi lavorativi, delle strutture e delle attrezzature.	<p>“Credo che questa nazione debba impegnarsi a raggiungere l'obiettivo, prima che finisca questo decennio, di far atterrare un uomo sulla Luna e di farlo tornare sano e salvo sulla Terra”.</p> <p>John F. Kennedy</p>

Figura 9

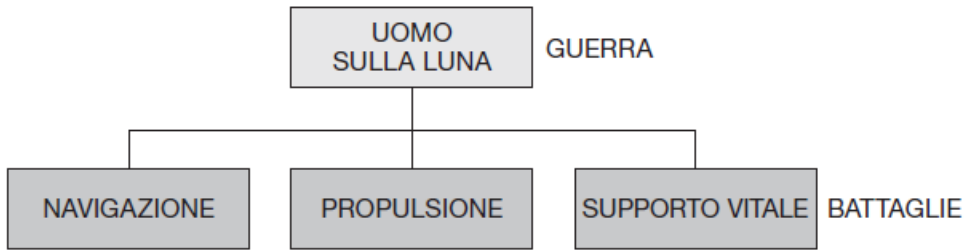
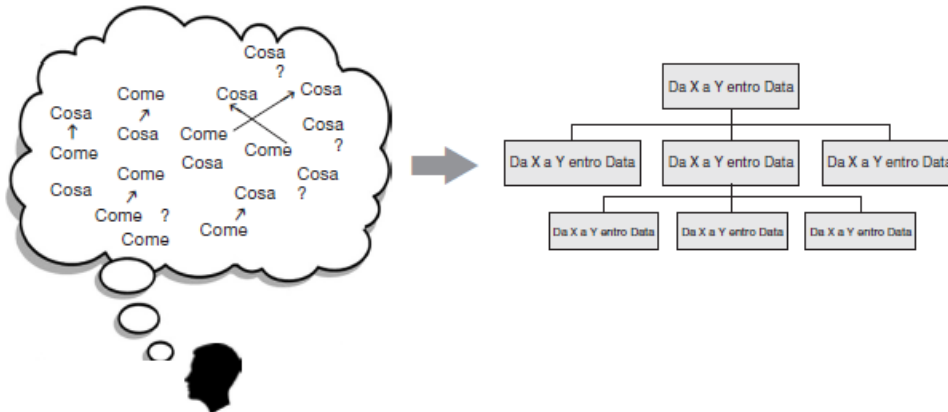


Figura 10

DA: VAGO INTENTO STRATEGICO

A: SPECIFICI TRAGUARDI



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.

Figura 11

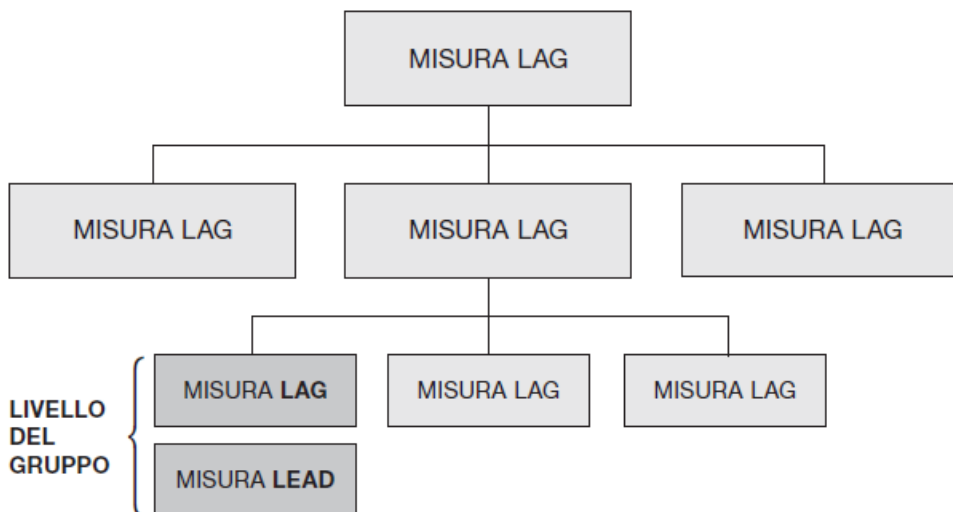


Figura 12

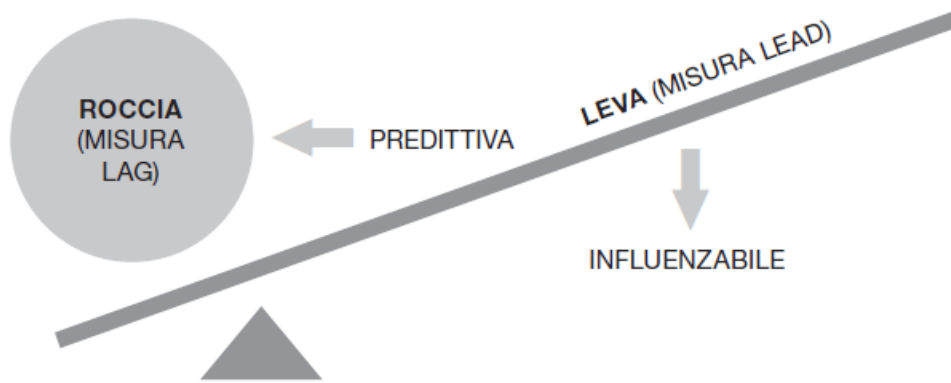
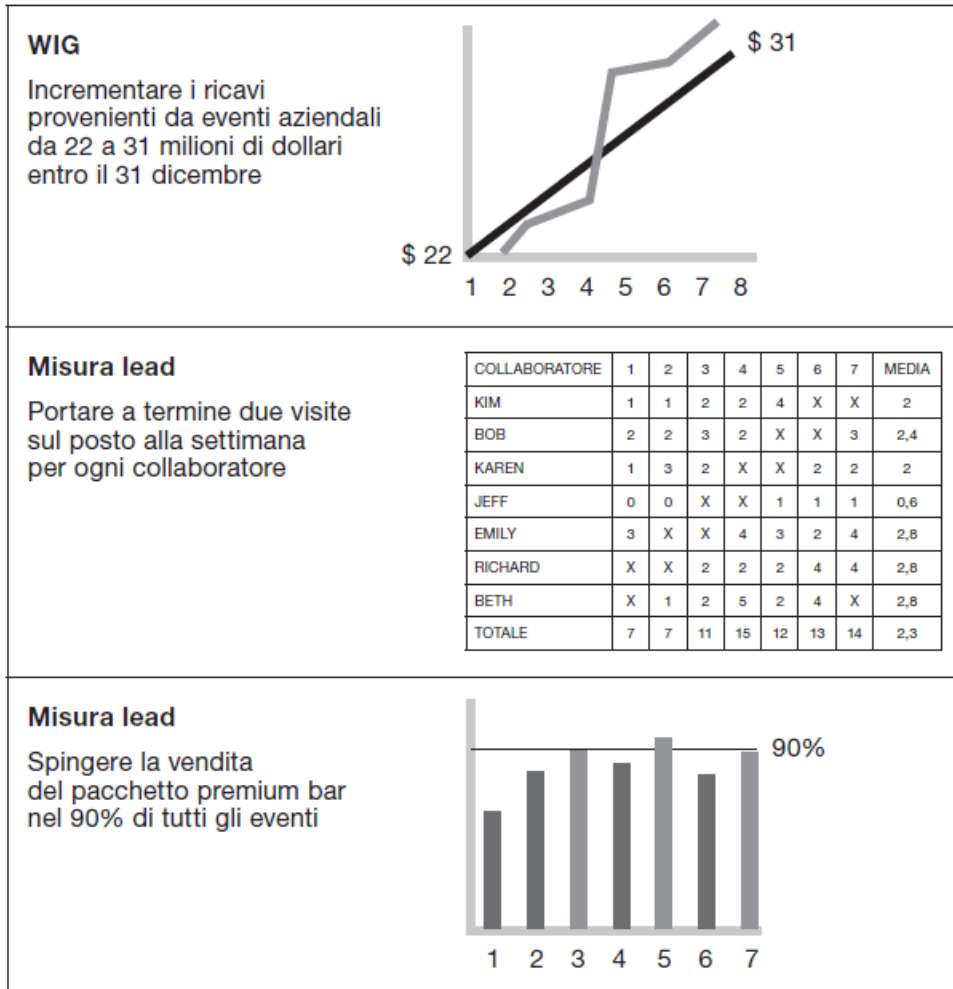


Figura 13

RICAVI COMPLESSIVI								MARGINE LORDO								EBITDA							
2/12	Bud	Var	2/8	Var	2007	Var		2/12	Bud	Var	2/8	Var	2007	Var		2/12	Bud	Var	2/8	Var	2007	Var	
0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	(143)	0	0	0		0	0	0	143	(143)	0	0	
(1)	53	(54)	182	(183)	1	(2)		(0)	35	(35)	0	(0)	1	(2)		(86)	(49)	(37)	(84)	(2)	(114)	28	
0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0		(61)	(65)	4	(73)	12	(11)	(51)	
1,008	1,080	(71)	1,150	(142)	1,146	(137)		699	754	(55)	812	(113)	892	(193)		384	384	1	439	(54)	530	(146)	
		-6,6%		-12,3%		-12,0%		69,3%	69,9%	-7,3%	70,6%	-13,9%	77,9%	-21,6%		38,1%	35,5%	0,2%	38,1%	-12,4%	46,3%	-27,5%	
699	843	(144)	700	(1)	963	(264)		486	594	(108)	498	(12)	730	(245)		242	297	(56)	218	24	392	(151)	
		-17,1%		-0,2%		-27,4%		69,5%	70,4%	-10,2%	71,1%	-2,4%	75,8%	-33,5%		34,8%	35,3%	-18,8%	31,1%	10,8%	40,7%	-38,5%	
592	682	(90)	524	68	613	(21)		422	483	(61)	361	62	459	(36)		260	276	(16)	187	73	270	(10)	
		-13,1%		13,0%		-3,4%		71,3%	70,8%	-12,5%	68,9%	17,1%	74,8%	-7,9%		43,9%	40,5%	-5,7%	35,8%	38,9%	44,0%	-3,5%	
579	937	(58)	840	39	828	51		607	695	(88)	582	25	539	68		354	370	(16)	292	62	235	119	

Un tabellone segnapunti dell'allenatore è complesso e ricco di dati, ma richiede un attento studio per rivelare se il gruppo sta vincendo.

Figura 13 (continuazione)



In questo tabellone segnapunti dei giocatori, l'obiettivo (rappresentato dalla linea nera) consiste nell'incrementare i ricavi. La linea grigia mostra la prestazione effettiva. In ogni momento, i membri del gruppo possono vedere se stanno vincendo.

Figura 14

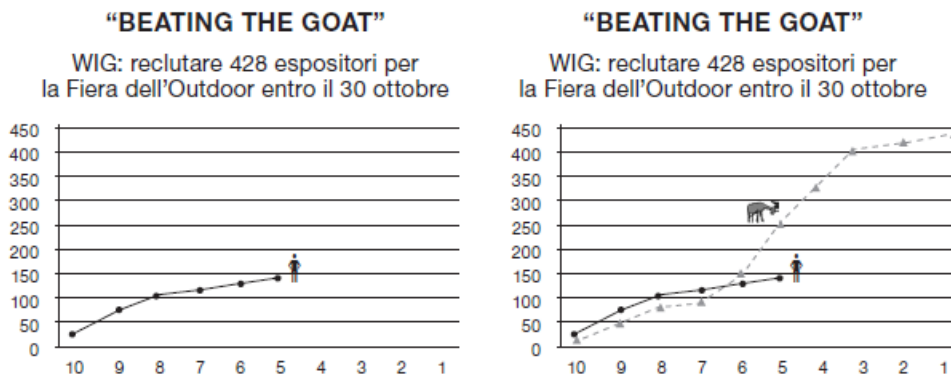
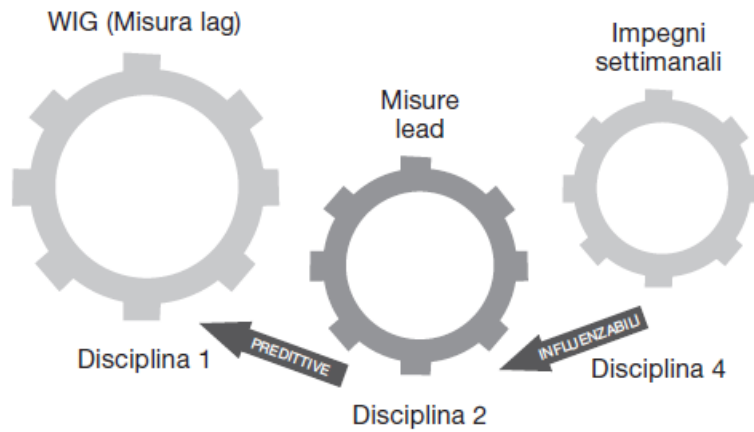


Figura 15



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.

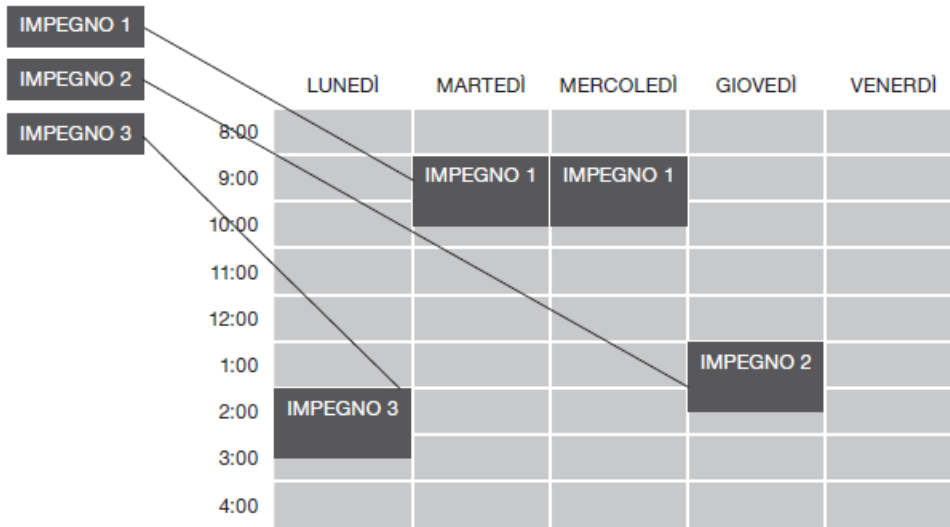
Figura 16



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.

Figura 17

Impegni settimanali



Le caselle grigie rappresentano il vostro vortice quotidiano; le caselle nere rappresentano i vostri impegni settimanali per far avanzare il segnapunti del WIG. Se li programmate attivamente all'interno della vostra settimana, ci sono meno probabilità che il vortice distolga la vostra attenzione dal WIG.

Figura 18

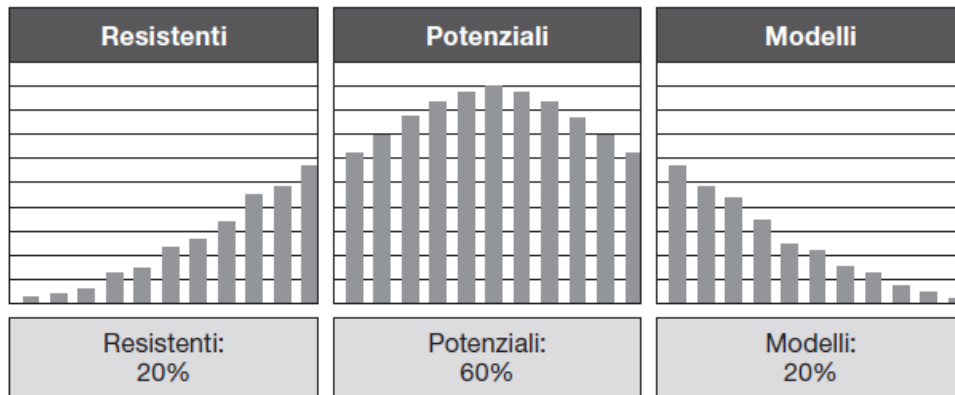


Figura 19

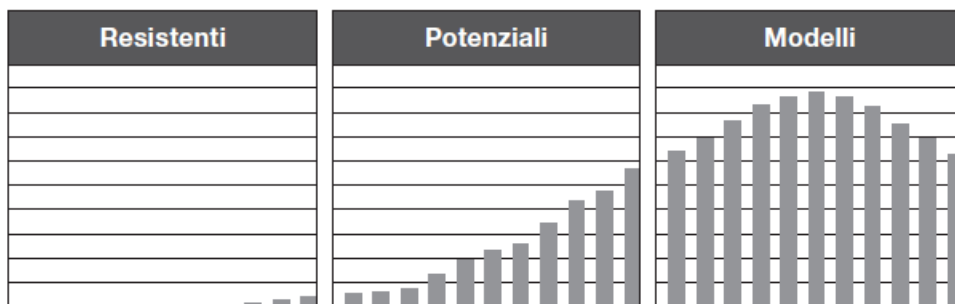


Figura 20

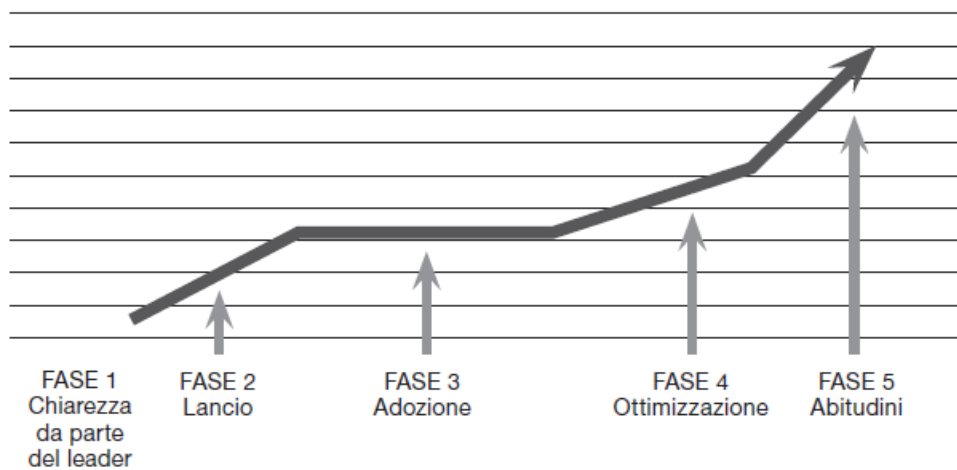
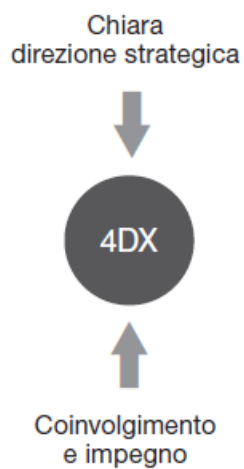


Figura 21



Con le 4 Discipline, i leader assumono una direzione strategica dall'alto verso il basso nella definizione del WIG, mentre il gruppo contribuisce attivamente con i propri input, accrescendo così il proprio coinvolgimento e il proprio impegno verso il WIG.

Figura 22



Figura 23

Risultato attuale (da X)	Risultato voluto (a Y)	Deadline (entro data)
11% percentuale di errore	4% percentuale di errore	31 luglio
8 rotazioni del magazzino all'anno	10 rotazioni del magazzino all'anno	Fine anno fiscale
12% utile annuo sul capitale investito	30% utile annuo sul capitale investito	Entro 3 anni

Figura 24

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. Confrontate le vostre idee con la lista
5. 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 (o finali)

Figura 25

OBIETTIVO DI FONDAMENTALE IMPORTANZA

Ridurre la media mensile di infortuni da 12 a 7 entro il 31 dicembre 2011

PICCOLO RISULTATO

MISURA LEAD

Ottenere un punteggio medio di conformità alle norme di sicurezza pari al 97% ogni settimana

AZIONE CON EFFETTO LEVA

MISURA LEAD

Accertarsi che il 95% di tutti i collaboratori indossino ogni giorno stivali di protezione

Figura 26

OBIETTIVO DI FONDAMENTALE IMPORTANZA

Incrementare le vendite settimanali medie da 1 milione di dollari a 1,5 milioni di dollari entro il 31 dicembre 2011

PICCOLO RISULTATO

MISURA LEAD

Limitare l'incidenza del fuori-stock sugli articoli di punta a 20 o meno alla settimana

AZIONE CON EFFETTO LEVA

MISURA LEAD

Eeguire ogni giorno due controlli extra degli scaffali, colmando eventuali vuoti tra gli articoli di punta

Figura 27

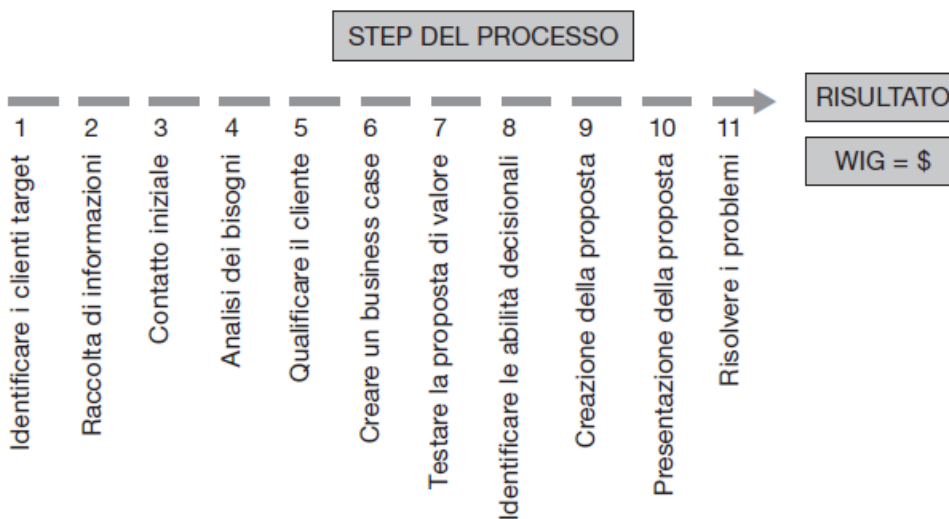


Figura 28

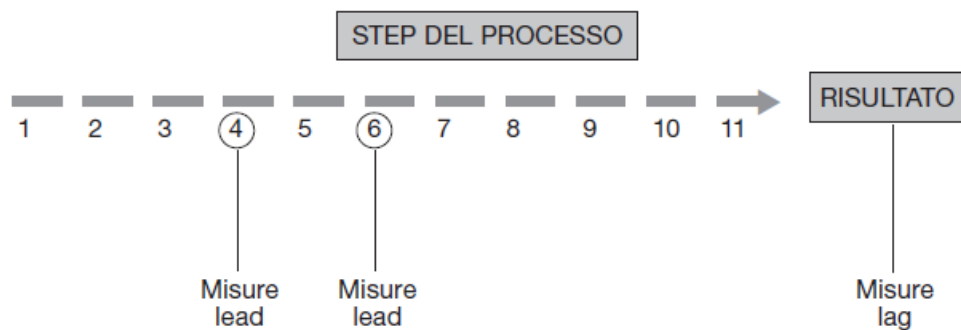


Figura 29

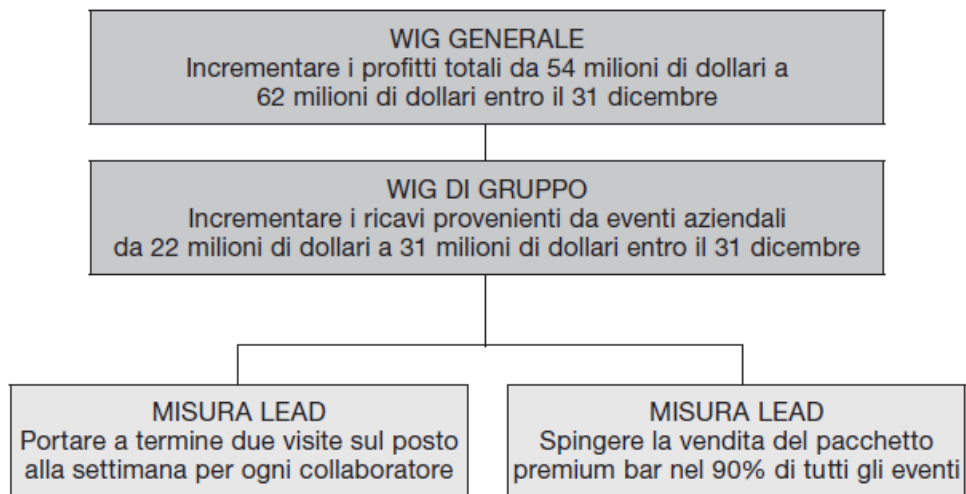


Figura 30

Strumento per la costruzione di WIG

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

Idee di misure lead	Come misurarle	Classificazione

WIG finale (o finali)

Figura 31

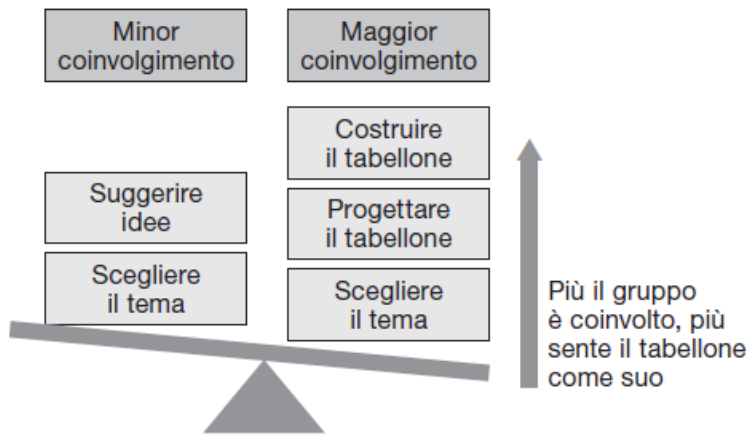


Figura 32

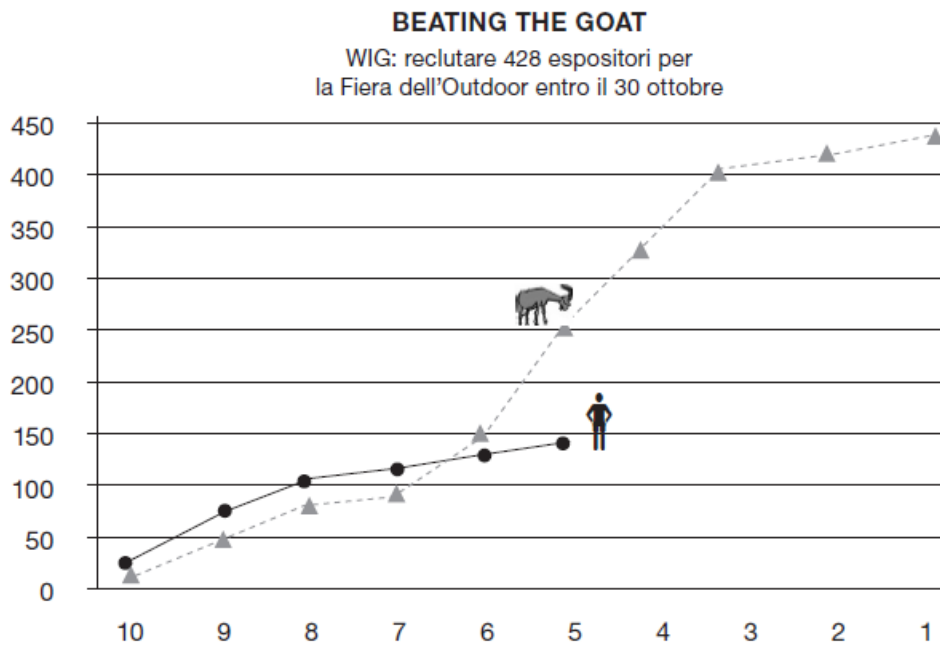
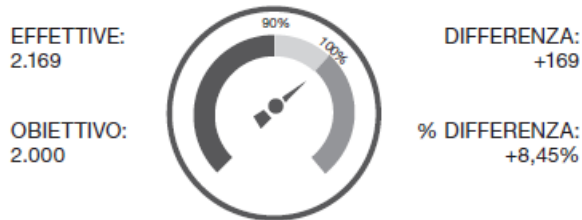


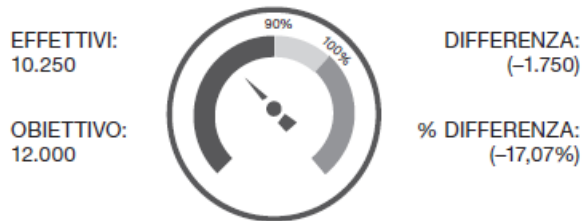
Figura 33

MISURE LEAD

2.000 Chiamate agli Operatori per Vendite Telefoniche - giugno



12.000 Invi di Pubblicità Diretta per Corrispondenza - giugno



10 Fiere della Tecnologia - aprile/maggio/giugno

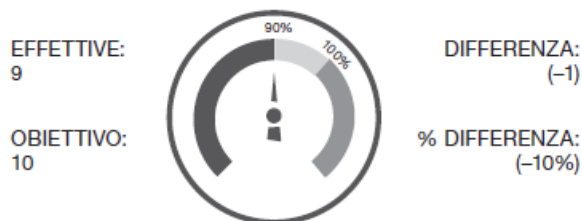


Figura 34

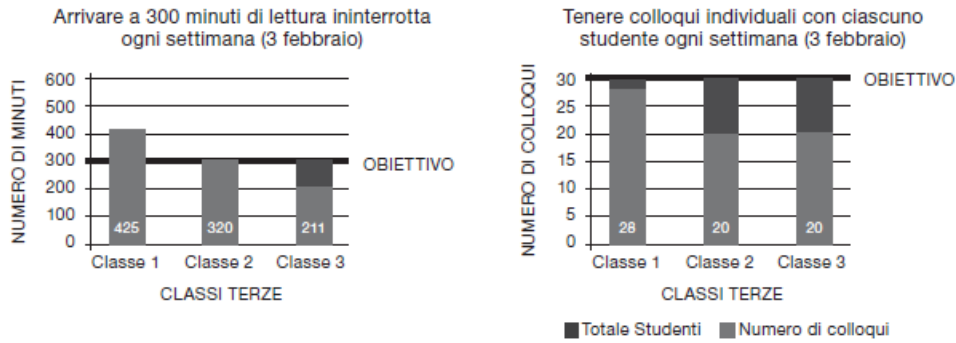
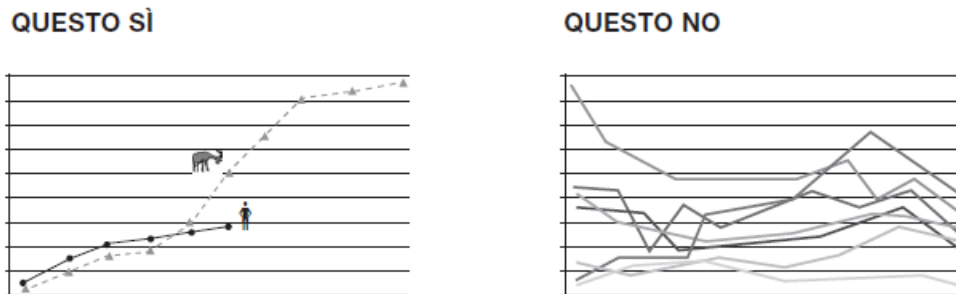


Figura 35

CORTESIA E DISPONIBILITÀ	
	Obiettivo: 9 Effettivo: 9 Media annuale: 8,7
FACILITÀ CHECK-IN/CHECK-OUT	
	Obiettivo: 9 Effettivo: 6,6 Media annuale: 7,2
COMODITÀ E PULIZIA CAMERE	
	Obiettivo: 9 Effettivo: 6,3 Media annuale: 8,4

Figura 36



Sul tabellone segnapunti a sinistra, i membri del gruppo possono immediatamente vedere se stanno vincendo; invece, per poter comprendere il tabellone a destra, dovrebbero studiarlo attentamente: ci sono troppe variabili da interpretare.

Figura 37

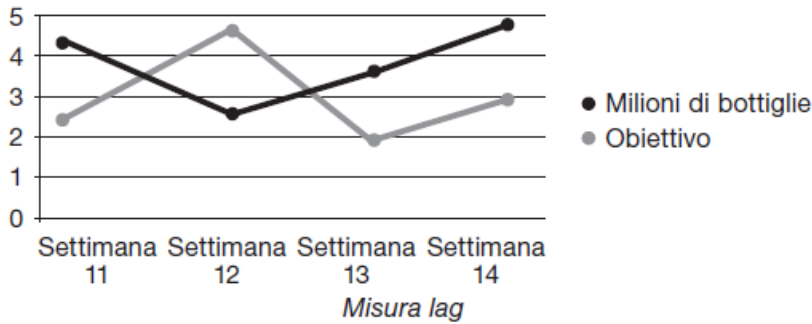
QUESTO SÌ

Unità programmate fine di maggio	105
Unità effettive	97
Crescita netta/(perdita)	(08)

QUESTO NO

Unità Effettive fine di maggio	97
--------------------------------	----

Figura 38



Settimana	Unità 1	Unità 2	Unità 3	Unità 4	Unità 5	Unità 6	Unità 7	Unità 8	Unità 9
11		✓							✓
12	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
13	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
14	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Misura lag

Figura 39

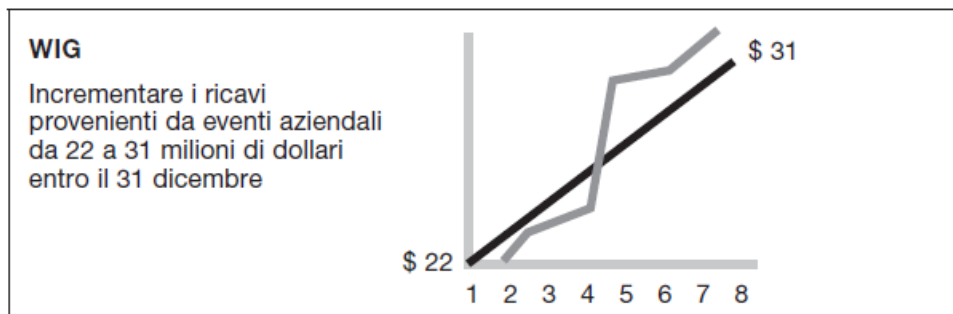


Figura 40

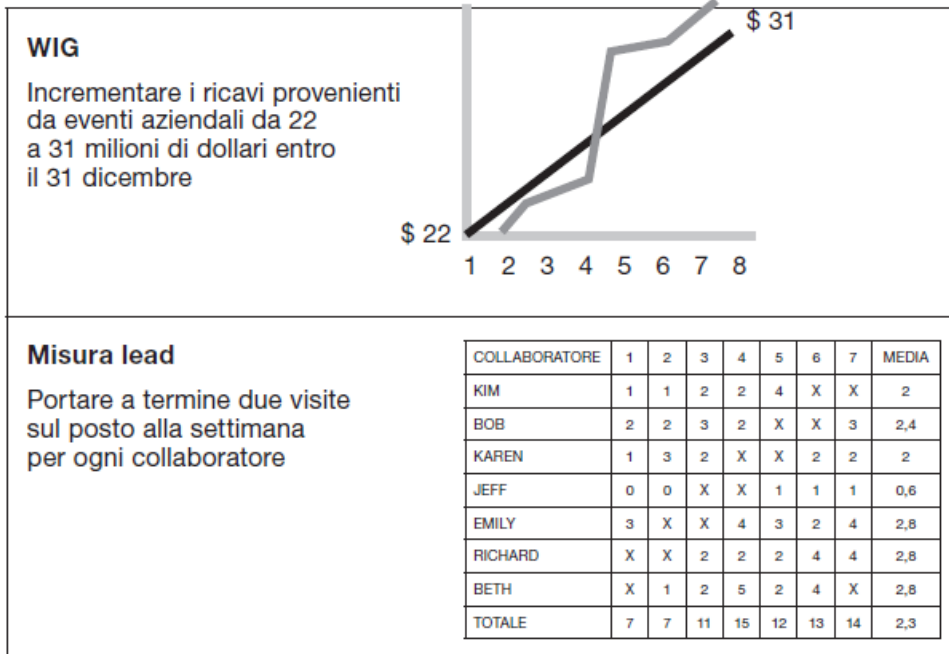


Figura 41

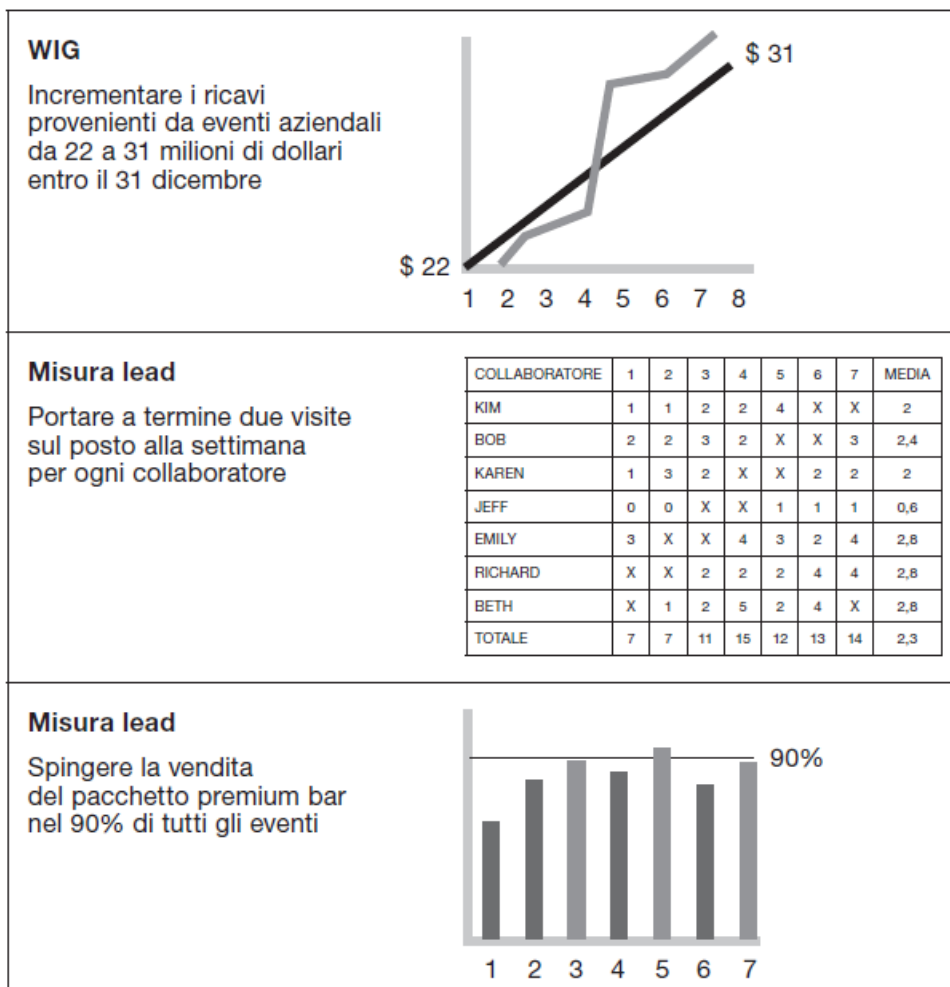
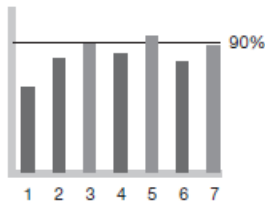


Figura 42

Misura lead

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



Misura lead

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

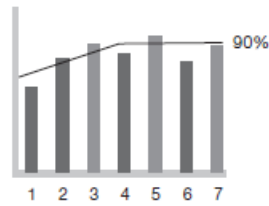


Figura 43

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

1 - I collaboratori tengono traccia della propria prestazione

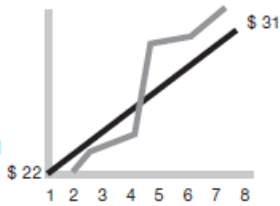
2 - I collaboratori aggiornano il tabellone segnapunti

3 - Il leader verifica che la prestazione corrisponda al punteggio segnato e fornisce assistenza se necessario

Figura 44

WIG

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



Misura lead

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

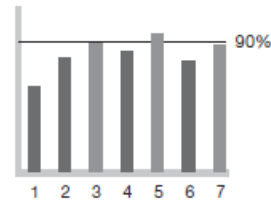


Figura 45

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

Figura 46

WIG di gruppo	Misura Lag
Misura lead 1	Grafico
Misura lead 2	Grafico

Figura 47



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.

Figura 48

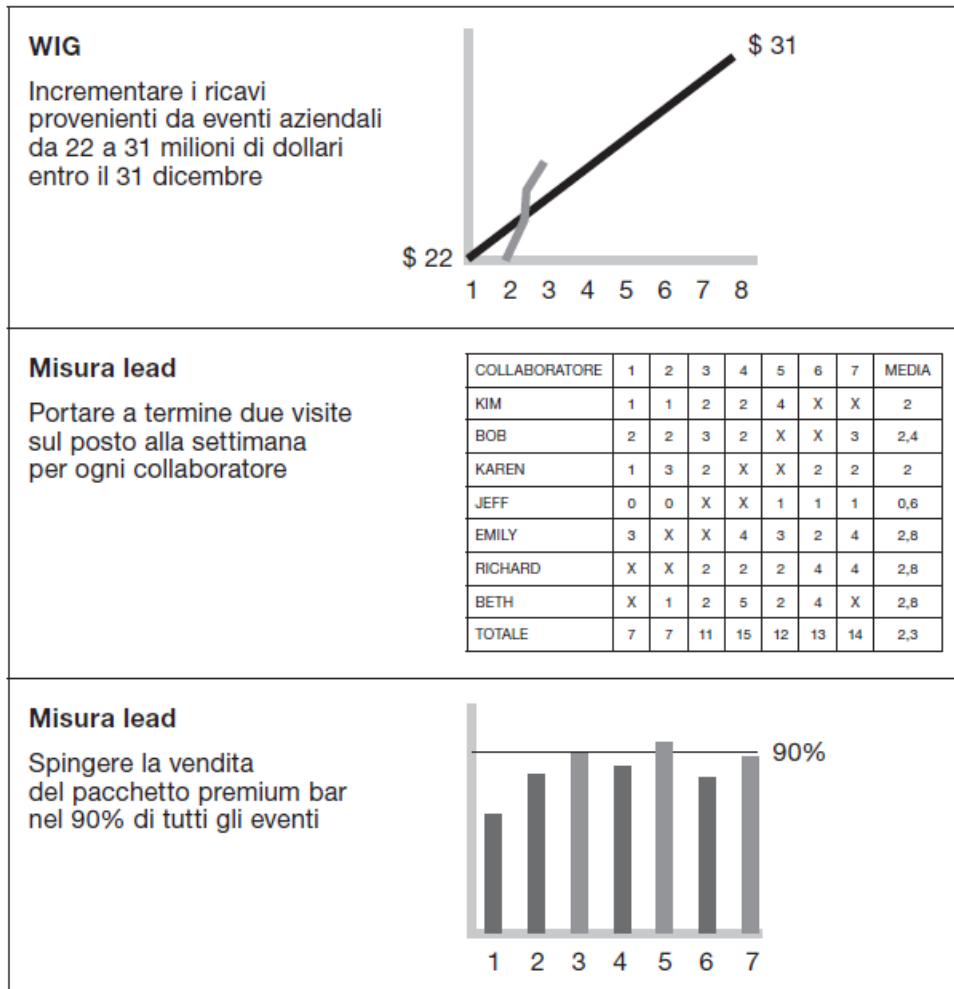


Figura 49

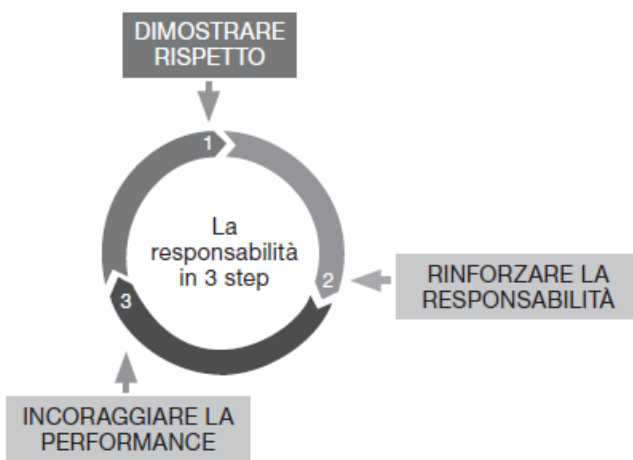


Figura 50

AGENDA DELLA SESSIONE WIG			
Dove		Quando	
WIG			
Relazioni Individuali	Membro del Gruppo	Impegno	Stato
Aggiornamento del segnapunti			

Figura 51

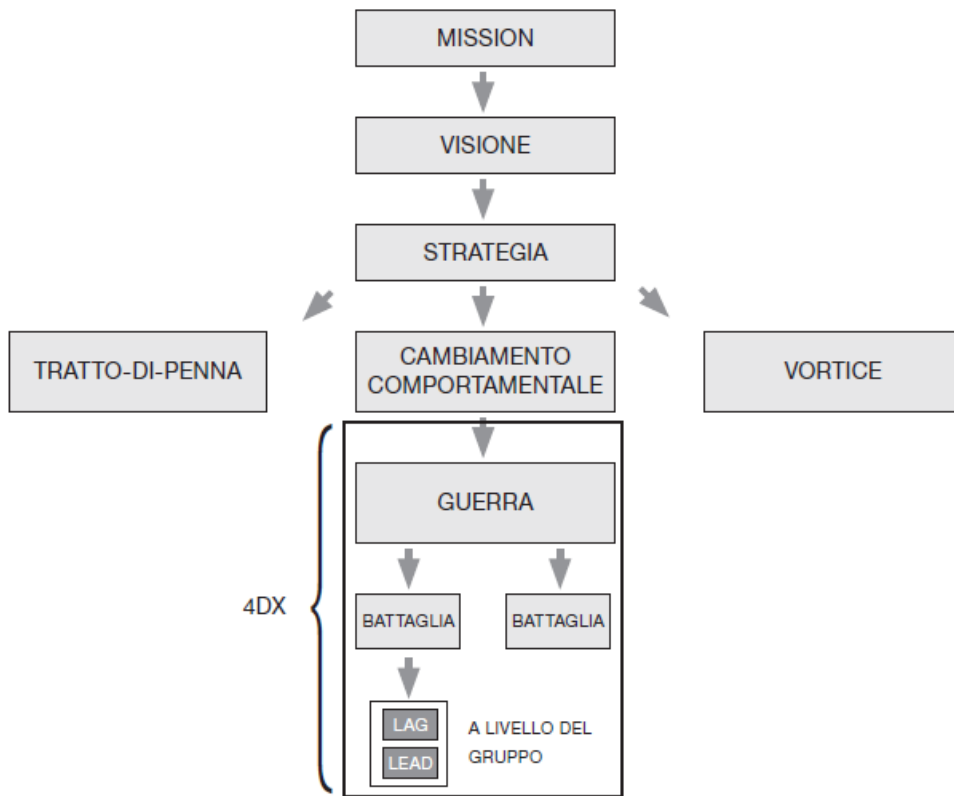
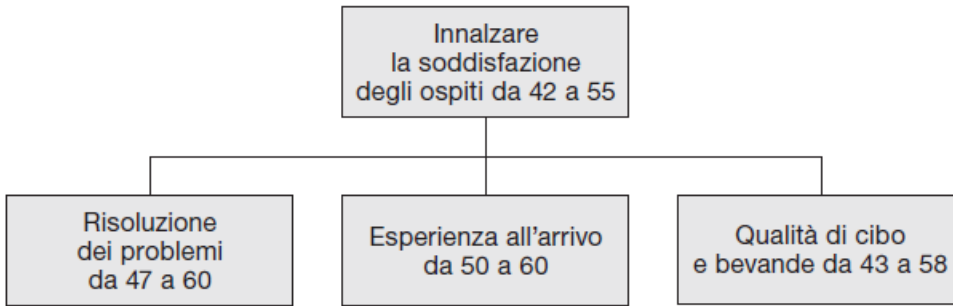


Figura 52



Le battaglie sono state attentamente definite per la vittoria dell'Opryland nella guerra per innalzare la soddisfazione degli ospiti.

Figura 53

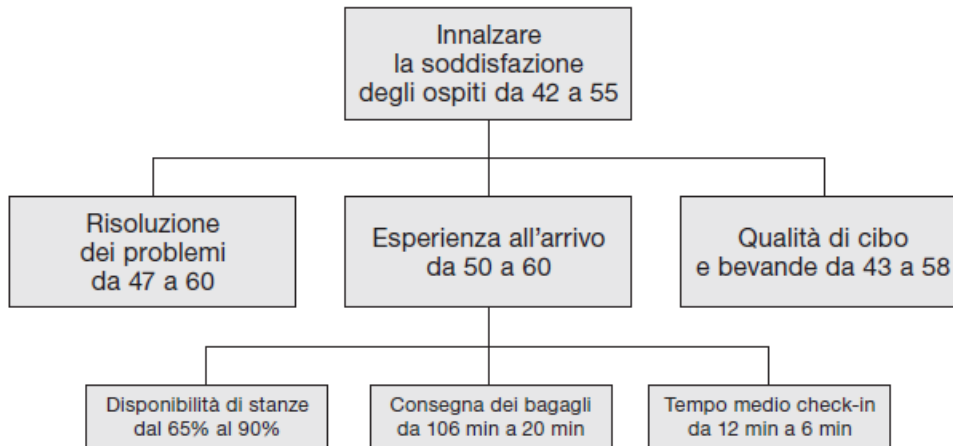
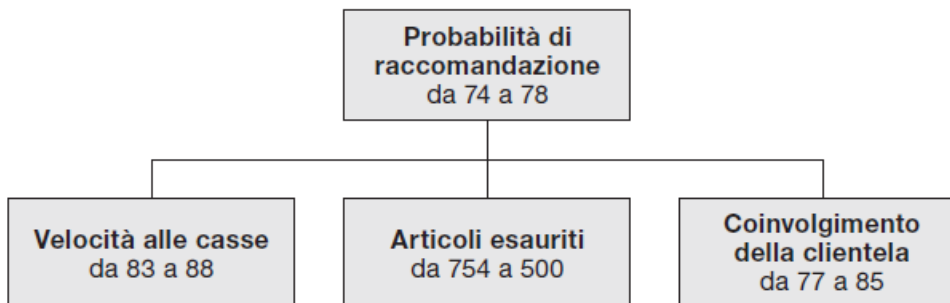


Figura 54



Le battaglie selezionate per incrementare la probabilità che i clienti raccomandino il negozio ad altri.

Figura 55

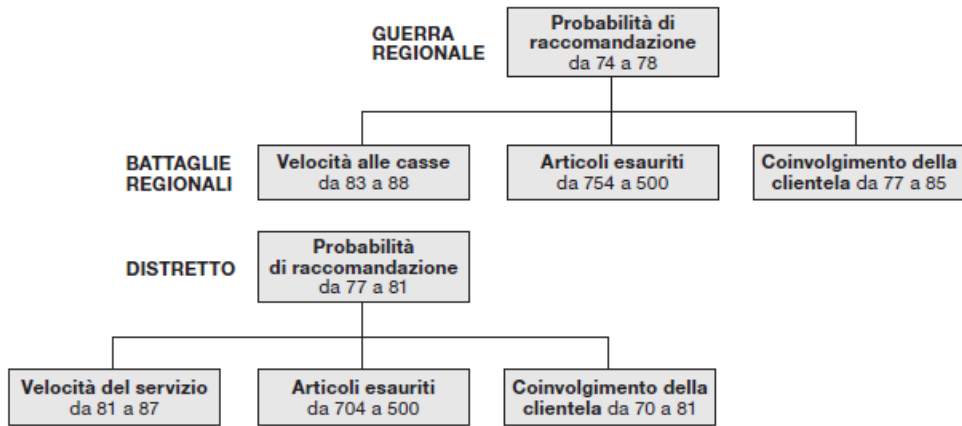


Figura 56

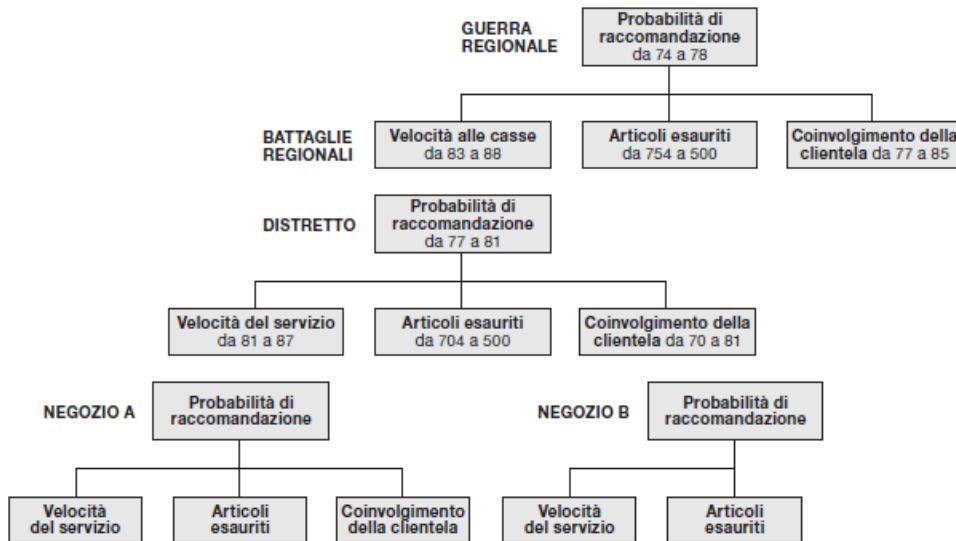
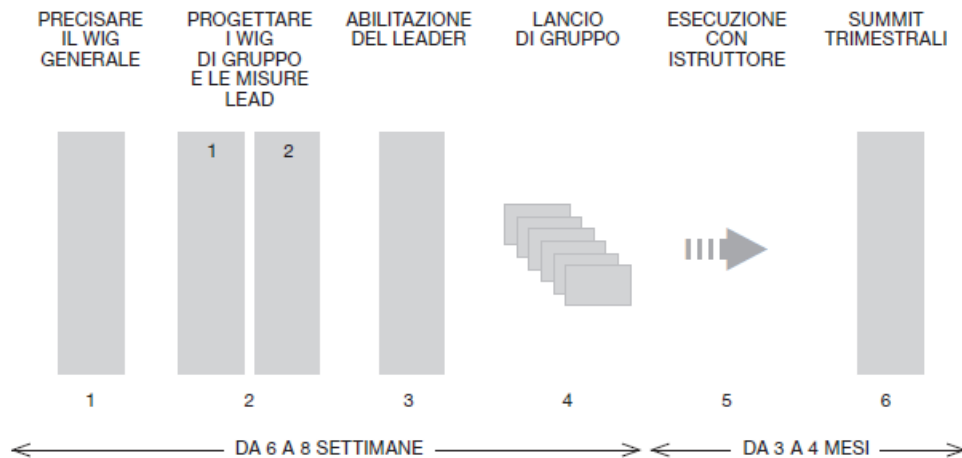


Figura 57



Questo diagramma raffigura i sei step per l'installazione delle 4DX, corredati da un'indicazione dei tempi raccomandati per il procedimento.

Figura 58

- Cammino 8 km al giorno per poter indossare i capi all'ultima moda

Sett. 13	Sett. 14	Sett. 15	Sett. 16	Sett. 17	Sett. 18	Sett. 19	Sett. 20	Sett. 21	Sett. 22	Sett. 23	Sett. 24
42,0	37,5	45,5	44,2	39,5	35,2	40,0	36,5	37,5	45,5	49,5	52,3

- Non mangio niente dopo le otto per non mettere su peso

Sett. 13	Sett. 14	Sett. 15	Sett. 16	Sett. 17	Sett. 18	Sett. 19	Sett. 20	Sett. 21	Sett. 22	Sett. 23	Sett. 24
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- 2500 calorie al giorno e vedo il peso che cala

Sett. 13	Sett. 14	Sett. 15	Sett. 16	Sett. 17	Sett. 18	Sett. 19	Sett. 20	Sett. 21	Sett. 22	Sett. 23	Sett. 24
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

199 LIBBRE ENTRO LA LAUREA

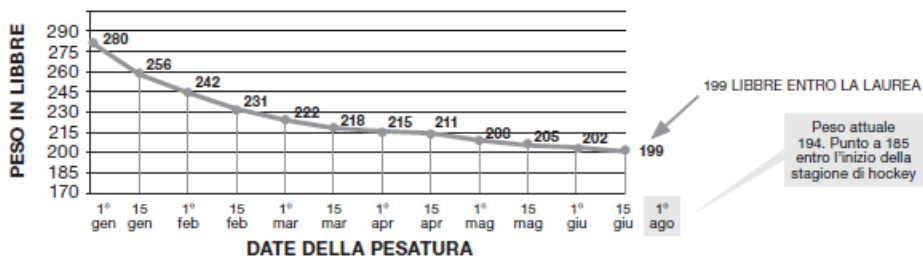


Figura 59

Categoria dell'indagine	Domanda dell'indagine	Principio 4DX
Obiettivi misurabili	lo so cosa ci si aspetta da me sul posto di lavoro.	Gli obiettivi di fondamentale importanza e le misure lead creano chiare aspettative di risultati misurabili.
	lo capisco come i miei sforzi contribuiscano al successo generale.	Gli impegni settimanali collegano chiaramente gli sforzi dei singoli agli obiettivi generali.
Orientamento e formazione	L'organizzazione incoraggia la mia crescita personale e professionale.	La responsabilizzazione che si crea nella sessione WIG genera un feedback regolare e frequente sul grado di rendimento.
	Ricevo un feedback tempestivo e costruttivo.	

Categoria dell'indagine	Domanda dell'indagine	Principio 4DX
Comunicazione	I dirigenti comunicano e spiegano le decisioni chiave.	Nella scelta e nella comunicazione dei WIG, i dirigenti discutono e chiariscono ciò che è più importante per l'organizzazione.
	L'organizzazione apprezza la mia opinione.	Mediante il coinvolgimento del gruppo nella definizione dei WIG e la cadenza settimanale di responsabilizzazione, la voce di ogni membro del gruppo viene ascoltata ripetutamente.
	lo so cosa succede nell'organizzazione perché i dirigenti mi tengono informato.	Condurre sessioni WIG e riunioni al vertice serve a comunicare e celebrare la performance del gruppo.
Ambiente di lavoro positivo	Mi piace venire a lavorare.	L'appartenenza a un gruppo con una mentalità vincente e una cultura di reciproca responsabilizzazione fa salire il morale e il gradimento del lavoro.
	Ricevo regolarmente elogi e gratificazioni per i miei contributi.	Le sessioni WIG e i report forniscono molte occasioni per elogiare le performance individuali o di gruppo.
	Sul posto di lavoro vengo trattato correttamente.	Ogni membro può vedere che tutti sono ritenuti responsabili in modo uguale e giusto per l'adempimento degli impegni presi.

**Responsabilità
individuale
e di gruppo**

Ogni componente del
mio gruppo è ritenuto
responsabile dei risultati.

Gli impegni settimanali
dei quali si è assunta la
responsabilità nelle sessioni
WIG sono valutati per tutti
allo stesso modo.

I dirigenti mantengono le
promesse.

In una sessione WIG i
dirigenti sono i primi a
riportare sinceramente
l'adempimento ai loro
impegni. I dirigenti sono
ritenuti responsabili come
tutti gli altri.
