

Il processo operativo e l'execution nelle PMI: il caso Impianti S.p.A.

di Davide Mondaini (*) e Massimo Lazzari (**)

Come deve essere gestito il processo operativo per rafforzare la capacità di execution e sbloccare il potenziale non sfruttato all'interno delle medie e piccole imprese? Con questo contributo, il quarto di una serie dedicata al tema, si cercherà di rispondere a questa domanda, fornendo alle imprese a conduzione familiare alcuni spunti e suggerimenti pratici per ripensare il processo operativo e potenziare le capacità di execution delle loro organizzazioni.

Introduzione

Dopo avere introdotto nel primo articolo il concetto dell'*execution* e spiegato come ogni azienda può innovare e potenziare le proprie "capacità di realizzare ciò che si progetta" (1), affrontato nel secondo articolo il tema della *governance*, ovvero delle "modalità con cui le aziende sono dirette e controllate" (2), approfondito nel terzo articolo il processo strategico, ovvero le "attività che devono essere svolte in modo sistematico, continuativo e organizzato dal leader e dai suoi collaboratori, per concepire (o rivedere) la strategia dell'azienda e a formalizzarla all'interno di un piano" (3), questo articolo è dedicato al secondo processo chiave del "metodo *execution* vincente": il processo operativo (Tavola 1).

Il processo operativo nelle medie e piccole imprese

Il processo strategico è quello in cui vengono definiti gli obiettivi a medio termine dell'azienda e la strada che tutta l'organizzazione dovrà seguire per raggiungerli.

Il processo operativo è quello che riguarda la messa in esecuzione delle strategie e la trasformazione degli obiettivi in risultati concreti: fatturato, margini, flussi di cassa, ma anche vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, efficacia ed efficienza dei processi interni, *asset* potenziali sbloccati.

In una parola è qui che si crea a tutti gli effetti una "*execution* vincente".

Questo processo è tanto importante quanto spesso trascurato e non presidiato nel modo corretto, soprattutto nelle PMI. Con il risultato che le strategie e i piani strategici non vengono realizzati, restano validi solo sulla carta e non producono un vero cambiamento nell'operatività quotidiana di tutta l'organizzazione.

Le ragioni di ciò naturalmente possono cambiare da azienda ad azienda, ma anche da un periodo a un altro all'interno del ciclo di vita della stessa azienda. Tuttavia, si possono identificare alcune disfunzioni che si riscontrano con una certa frequenza all'interno delle medie e piccole imprese, che quindi devono essere rimosse per poter migliorare il processo operativo e potenziare la capacità dell'azienda di mettere in esecuzione le sue strategie.

Le disfunzioni più frequenti all'interno delle PMI sono le seguenti:

- 1) è sbagliato il modo in cui vengono stabiliti gli obiettivi di breve periodo;
- 2) le responsabilità operative sono confuse e non condivise;

Note:

(*) Fondatore Mondaini Partners

(**) Consulente Mondaini Partners

(1) D. Mondaini - M. Lazzari, "Come potenziare l'*execution* nelle PMI: il caso Alimentare S.p.A.", in *Amministrazione & Finanza*, n. 3/2022, Wolters Kluwer Italia.

(2) D. Mondaini - M. Lazzari, "La *governance* come fondamento dell'*execution* nelle PMI: il caso Chimica S.r.l.", in *Amministrazione & Finanza*, n. 5/2022, Wolters Kluwer Italia.

(3) D. Mondaini - M. Lazzari, "Strategia ed *execution* nelle PMI: il caso Mobili S.r.l.", in *Amministrazione & Finanza*, n. 7/2022, Wolters Kluwer Italia.

3) non viene fatto un adeguato controllo e presidio dell'avanzamento dei progetti;

4) il monitoraggio dei risultati ottenuti non è seguito da un'efficace azione di intervento.

All'interno di ogni azienda, e in particolare in quelle a conduzione familiare, si può sicuramente ritrovare qualcuna di queste disfunzioni, se non tutte. Tali problematiche sono proprio quelle che occupano la maggior parte del tempo e delle energie del *leader* aziendale.

In questo articolo si spiegherà, anche attraverso l'illustrazione di un caso aziendale, come rimuovere una dopo l'altra queste disfunzioni del processo operativo, e far diventare l'azienda un'eccellenza dell'*execution*.

Il caso Impianti S.p.A.

Il caso illustrato è quello di Impianti S.p.A., un'azienda del centro-nord Italia attiva nel settore della progettazione e costruzione di impianti industriali.

La storia dell'azienda inizia negli anni '60, quando una famiglia imprenditoriale, presente già in diversi settori con le sue partecipazioni, decide di rilevare un piccolo impiantista del territorio in forti difficoltà e di rilanciarlo con importanti investimenti. Negli anni successivi Impianti S.p.A., sotto la guida del capostipite della nuova famiglia proprietaria, cresce e si sviluppa, conquistando prima il mercato regionale, e diventando poi uno

Tavola 1 - Il metodo execution vincente



dei principali *player* del suo settore a livello nazionale. Verso la fine degli anni '90 inoltre inizia ad affacciarsi ai mercati esteri, e con una strategia di espansione spinta arriva a costituire filiali commerciali e *joint ventures* in alcuni Paesi europei. La realtà artigianale acquisita negli anni '60 contava poco più di 10 dipendenti e operava esclusivamente nella Provincia di riferimento. Il gruppo che entra nel nuovo millennio può contare su una forza lavoro di oltre 200 addetti, su due stabilimenti produttivi in Italia e tre filiali commerciali all'estero, e su una quota di mercato in rapida ascesa. Questo percorso di forte crescita è motivo di grande orgoglio per la famiglia proprietaria, ma richiede ovviamente un grande impegno, sia dal punto di vista finanziario che da quello organizzativo.

Negli stessi anni fa il suo ingresso ufficiale in Impianti S.p.A. il figlio del capostipite, che diventa prima socio del padre, e pochi anni dopo anche vicepresidente. Con questa mossa il padre si defila di fatto dalla gestione dell'azienda per concentrarsi su una nuova attività imprenditoriale, e trasferisce le redini del comando al figlio.

Il nuovo *leader* è giovane, competente e conosce molto bene la realtà aziendale, essendo di fatto cresciuto tra la fabbrica e gli uffici di Impianti S.p.A. Sa quali sono i punti di forza dell'azienda e ha in testa una visione imprenditoriale molto chiara: diventare *leader* nel settore di riferimento. Sa però anche quali sono i punti deboli, che limitano la realizzazione di questa visione: una dimensione ancora troppo piccola rispetto a quella dei principali *competitor*, una struttura di *management* da irrobustire, una presenza modesta all'interno dei mercati più dinamici, e in particolare di quelli asiatici.

Per rimuovere questi ostacoli e proiettare Impianti S.p.A. verso un nuovo posizionamento competitivo sa che cosa gli serve: un piano strategico sfidante e qualcuno che lo metta in esecuzione.

La soluzione cercata dall'azienda per la governance e l'execution

Guardando sia all'interno che all'esterno, il figlio del fondatore si rende conto presto che Impianti S.p.A. ha bisogno di un Direttore Generale, e che c'è un'unica persona che rispetta i requisiti necessari per ricoprire questo ruolo: lui stesso.

In fondo, ancor prima di concludere il suo percorso di studi già respirava l'aria dell'azienda, e una volta laureato aveva fatto subito il suo ingresso ufficiale nell'organizzazione.

Negli anni in cui era al comando suo padre, lo aveva affiancato praticamente in tutte le aree: dalla gestione industriale ai rapporti commerciali con i clienti, dalle risorse umane agli aspetti finanziari. L'importante esperienza fatta in quegli anni, unita alle competenze acquisite con gli studi e a una predisposizione naturale al comando, non avevano fatto altro che rafforzare la sua consapevolezza di poter diventare un giorno il vero *leader* dell'azienda. Quindi non ebbe troppi dubbi nel proporre a suo padre di ridisegnare l'organigramma dell'azienda, inserendo il suo nome nel nuovo ruolo di Direttore Generale.

Le carenze a livello di governance e di execution

L'ufficializzazione della carica faceva di lui il *leader* indiscusso dell'azienda, e a quel punto disponeva di tutti i poteri e le deleghe necessarie per attuare i piani che aveva in mente per il futuro di Impianti S.p.A. Inoltre, non avrebbe dovuto rendere conto dei risultati raggiunti a nessuno, se non a suo padre.

Fu in quegli anni che venne costruito il primo piano industriale della storia di Impianti S.p.A., che si basava su una strategia di forte crescita all'estero anche attraverso le linee esterne, importanti investimenti industriali per aumentare la capacità produttiva e irrobustimento della struttura organizzativa.

L'azienda aveva ottimi equilibri economici e finanziari, poteva contare su un'importante solidità patrimoniale (rafforzata dalla famiglia che aveva alle spalle) e godeva di un *brand* sempre più diffuso e apprezzato sul mercato.

Le basi su cui poggiava questo ambizioso progetto, tuttavia, non erano affatto solide, ed erano minate da alcune importanti lacune in termini sia di *governance* che di *execution*, tra cui:

- l'eccessiva concentrazione di responsabilità, poteri e deleghe sulla figura del *leader*;
- la forte commistione tra proprietà, amministrazione e gestione dell'azienda, che di fatto impediva il necessario contraddittorio;
- l'assenza di oggettività nei meccanismi di controllo e valutazione delle prestazioni aziendali;
- un *management* debole, troppo operativo e poco responsabilizzato;
- la lentezza e la complessità dei processi decisionali e operativi, che dovevano in ogni caso attraversare sempre il collo di bottiglia del suo ufficio.

Le conseguenze per l'azienda

Negli anni successivi il nuovo *leader* si impegnò indefessamente nell'esecuzione del suo progetto imprenditoriale. Acquisì un rivenditore in Malesia per sviluppare il mercato del *Far East*. Ampliò lo stabilimento produttivo e lo rinnovò con importanti investimenti industriali. Potenzì la rete vendita sviluppando accordi commerciali sia in Italia che nei principali mercati esteri. Irrobustì l'organizzazione interna circondandosi di una squadra di *manager* estremamente competenti, ai quali però lasciava sempre meno spazi di manovra.

Questa gestione estremamente accentrata provocò due tipologie di problemi.

Da un lato, c'era un *top management* sempre più scontento di dover lavorare con i forti limiti ai processi decisionali imposti dal *leader*. La quasi totale assenza di deleghe fu la principale causa dell'aumento del *turnover* nelle posizioni chiave, che lasciò nel giro di pochi anni Impianti S.p.A. senza un Direttore commerciale e senza un Direttore di produzione. E con gli altri *manager* ridotti a poco più che meri esecutori delle direttive che arrivavano dall'alto.

Dall'altro lato c'era un *leader* che iniziava ad accusare, dopo l'ebbrezza, anche la solitudine tipica dell'uomo solo al comando. Il tempo per gestire tutti i compiti che si era autoassegnato era sempre minore. La difficoltà nel risolvere questioni tanto diverse sempre maggiore. Il carico delle responsabilità sempre più gravoso. Quando arrivò la prima vera crisi nella storia di Impianti S.p.A., questa solitudine divenne evidente.

A un certo punto, inaspettatamente, le vendite sul mercato asiatico rallentarono. L'introduzione di nuove normative per l'impiantistica industriale, l'ingresso di nuovi *competitor* molto aggressivi, le difficoltà finanziarie del rivenditore acquisito furono le cause concomitanti di una tempesta perfetta, che mise a forte rischio quello che era ormai diventato il principale mercato per Impianti S.p.A.

Gli ordini dall'Asia rallentarono fino a quasi azzerarsi. Gli *stock* di magazzino intanto erano sempre più ingenti, così come i crediti insoluti. La struttura di costi sempre più rigida, gli importanti investimenti fatti in passato e i finanziamenti concessi dalle banche diventarono insostenibili dal punto di vista economico e finanziario.

L'anno si chiuse, per la prima volta nella lunga storia dell'azienda, con un calo del fatturato,

una forte perdita economica e un aumento dell'indebitamento. Incredibilmente, la continuità dell'azienda era davvero a rischio: le prospettive di ripresa sul mercato asiatico erano inaffidabili, la presenza sugli altri mercati ancora troppo marginale, le idee su come uscire da questa *empasse* praticamente assenti (Tavola 2).

La soluzione

Il *leader* decise allora di affidarsi a un *team* di specialisti per risolvere in fretta questa situazione, che rischiava di mettere in ginocchio l'intera azienda. E, peggio ancora, di avere gravi ripercussioni sulla solidità della famiglia proprietaria.

Gli *advisor* proposero come prima cosa non di intervenire sui costi o sui flussi di cassa, ma di ricostruire la squadra di *management* e di sostituire la figura del Direttore Generale con un Comitato di Direzione. Di questo *team* avrebbero fatto parte i pochi *manager* sopravvissuti (il Direttore Amministrazione & Finanza, il Direttore Risorse Umane e il Direttore Ricerca & Sviluppo) insieme ad alcuni professionisti esterni. Nello specifico, gli *advisor* proposero di inserire un *Temporary Manager* nell'area commerciale e uno nell'area *Operations*, un professionista esperto di ristrutturazione dei debiti e un *controller* per il monitoraggio quotidiano dei costi e dei flussi di cassa.

Il *leader* sarebbe stato escluso dalla Direzione Generale e avrebbe dovuto limitarsi a ricoprire un ruolo di "indirizzo strategico" all'interno di un *Advisory Board*, che sarebbe stato composto anche dal responsabile del *team* di *advisor* e da suo padre. Questo nuovo organo avrebbe avuto il compito di elaborare la strategia di uscita dalla crisi in cui stava entrando sempre più velocemente l'azienda, e il nuovo Comitato di Direzione avrebbe invece avuto ampie deleghe e poteri nella sua esecuzione e messa a terra. (Tavola 3).

Il cambiamento sarebbe stato importante, soprattutto per il *leader*, che avrebbe dovuto abbandonare tanti dei tavoli che l'avevano visto protagonista fino a quel momento, e affidarsi quasi completamente ai suoi *manager* e a un *team* di professionisti che non conosceva.

Ma non aveva scelta, anche perché sapeva che quel *team*, nei mesi successivi, avrebbe dovuto prendere decisioni drastiche e impattanti per tutti gli *stakeholder* dell'azienda.

Tavola 2 - Il caso Impianti S.p.A.: le performance ante-intervento

Principali dati ante-intervento	2014	2015	2016	2017
Fatturato (mln €)	112,0	120,0	163,0	110,0
EBITDA (%)	11,0%	13,1%	17,0%	-1,5%
EBIT (%)	8,5%	10,5%	14,9%	-3,8%
Risultato netto (%)	5,0%	7,2%	10,1%	-2,5%
Patrimonio Netto (mln €)	42,5	51,1	67,6	64,9
Debiti (mln €)	39,0	45,3	60,4	67,0
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	-6,5	-17,4	-21,1	19,5
Cash Flow (mln €)	1,5	10,9	3,7	-40,6
Debiti / PN	0,9	0,9	0,9	1,0
Debiti / Fatturato	0,3	0,4	0,4	0,6
PFN / PN	-0,2	-0,3	-0,3	0,3
PFN / EBITDA	-0,5	-1,1	-0,8	-11,8

Tavola 3 - L'Advisory Board e la Direzione Generale

Composizione dell'Advisory Board	Composizione della Direzione Generale
<ul style="list-style-type: none"> Fondatore dell'azienda Figlio ex-Direttore Generale Advisor esterno 	<ul style="list-style-type: none"> Temporary Manager Commerciale Temporary Manager Operations Specialista Ristrutturazione Debiti Controller Management pre-esistente

Il piano di innovazione della governance e di potenziamento dell'execution

Il leader accettò la proposta degli *advisor* e li incaricò di creare e rendere operativi l'*Advisory Board* e il Comitato di Direzione di Impianti S.p.A.

Questi si misero subito al lavoro insieme al ragazzo e a suo padre sul nuovo piano di ristrutturazione che avrebbe dovuto traghettare l'azienda fuori dalla crisi. Nel giro di pochi mesi all'interno dell'*Advisory Board* si

riuscirono a definire le linee guida del piano e, insieme al Comitato di Direzione, a tradurle poi in progetti operativi di breve e di medio periodo.

L'urgenza era stabilizzare l'emorragia finanziaria, quindi le prime iniziative che vennero messe in esecuzione riguardarono:

- la ristrutturazione del debito finanziario con le banche attraverso moratorie e riscadenzamenti;
- la ristrutturazione del debito commerciale con i fornitori attraverso piani di rientro;

- le azioni straordinarie sul capitale circolante per smobilizzare crediti e magazzino;
- la riduzione dei costi di struttura e del personale;
- il potenziamento dei processi di programmazione e controllo dei flussi di cassa.

In parallelo si iniziò anche a pianificare la fase successiva di rilancio del *business*, che si sarebbe dovuto articolare intorno ai seguenti obiettivi strategici:

- consolidamento del mercato malese e messa in sicurezza del distributore;
- sviluppo di nuovi mercati esteri per ridurre la concentrazione del fatturato;
- innovazione dei processi di progettazione per sviluppare impianti più allineati alle richieste dei nuovi mercati;
- riprogettazione dei processi produttivi e logistici per recuperare efficienza;
- ridisegno dell'organizzazione interna e dei sistemi di *governance* e di *management*.

In realtà quest'ultimo obiettivo fu il primo che venne raggiunto appena l'*Advisory Board* e il

Comitato di Direzione entrarono in funzione. Il *leader*, non senza una certa resistenza iniziale, riuscì a restare fuori dagli incontri operativi con i *manager* e i nuovi professionisti esterni. Questo portò enormi benefici perché finalmente le problematiche e le difficoltà venivano portate sul tavolo senza il timore di incontrare il disappunto del capo, e le proposte di risoluzione non solo erano ascoltate, ma addirittura incoraggiate. Questo nuovo approccio rese presto evidente che i *manager* di Impianti S.p.A. erano stati decisamente sottovalutati, e sottoutilizzati, negli anni precedenti, e avevano un potenziale che ora stava finalmente emergendo.

Inoltre, le nuove competenze, metodologie e strumenti portati dagli specialisti esterni aiutarono l'azienda a gestire in modo strutturato e innovativo i tanti progetti avviati, e a sfruttare al massimo il potenziale fino a quel momento inespresso dell'organizzazione.

Tavola 4 - Il caso Impianti S.p.A.: le performance post-intervento

Principali dati post-intervento	2018	2019	2020	2021
Fatturato (mln €)	98,0	114,0	122,0	135,0
EBITDA (%)	2,9%	6,1%	7,7%	9,0%
EBIT (%)	-1,5%	2,0%	3,5%	5,1%
Risultato netto (%)	-0,9%	0,5%	2,5%	3,5%
Patrimonio Netto (mln €)	64,0	64,5	67,6	72,3
Debiti (mln €)	65,8	57,3	58,1	59,9
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	18,0	13,2	10,9	9,3
Cash Flow (mln €)	1,5	4,8	2,3	1,6
Debiti / PN	1,0	0,9	0,9	0,8
Debiti / Fatturato	0,7	0,5	0,5	0,4
PFN / PN	0,3	0,2	0,2	0,1
PFN / EBITDA	6,3	1,9	1,2	0,8

I risultati ottenuti grazie all'intervento

I benefici di questo nuovo corso furono immediati.

I primi mesi naturalmente si concentrarono sulle iniziative a più alto impatto sugli *stakeholder*, sia esterni che interni, e non furono facili. Vennero incontrate le banche, i fornitori, i sindacati e a tutti chiesti i sacrifici necessari per tamponare l'emorragia finanziaria e uscire velocemente dalla crisi. Le richieste erano importanti, e soprattutto "nuove" per un'azienda che fino a quel momento si era sempre presentata fuori come una realtà molto solida e un punto di riferimento per tutto il territorio. Tuttavia, averle strutturate all'interno di un piano strategico di più ampio respiro e presentate con una nuova squadra di *manager*, diede un segnale importante e fece la differenza. Di fatto, tutti gli obiettivi di breve vennero raggiunti entro il primo anno, e Impianti S.p.A. riuscì a recuperare subito gli equilibri economici, finanziari e patrimoniali perduti l'anno prima (Tavola 4).

Questa fu un'ulteriore conferma della bontà del nuovo modello di gestione e diede ai membri del Comitato di Direzione, e a tutta l'organizzazione in generale, la motivazione e la spinta necessarie per affrontare con fiducia il progetto di rilancio di medio periodo. Progetto che oggi è ancora in corso e, nonostante abbia subito nel 2020, a causa della pandemia, un rallentamento e una revisione degli obiettivi, sta proseguendo lungo la traiettoria tracciata dall'*Advisory Board*.

In questo percorso ora il *leader* è molto più sereno, e non solo perché Impianti S.p.A. è tornata a creare valore: oggi può concentrarsi sul suo ruolo di indirizzo strategico dell'azienda, affidare alla sua squadra il compito di tradurre gli obiettivi in risultati, e monitorare questi risultati in modo oggettivo, costante e tempestivo.

Conclusioni

Il caso illustrato conferma alcune considerazioni che erano emerse già negli articoli precedenti.

La prima è che per potenziare le capacità di *execution* dell'azienda si deve sempre partire dalla *governance*: se non vengono modificate e innovate le modalità con cui l'azienda è governata, difficilmente si riuscirà a sbloccare e sfruttare al massimo il potenziale del *business*, dell'organizzazione e delle persone.

La seconda è che il processo strategico è fondamentale per implementare un'*execution* vincente: se non si mette a sistema questo processo, facendolo diventare un metodo di lavoro condiviso con il *top management* aziendale, la strategia rischia di rimanere sempre troppo lontana dall'organizzazione, un sogno imprenditoriale che l'azienda non riesce a mettere a terra. O che, come nel caso raccontato, può creare all'azienda stessa problemi anche molto importanti.

La terza è che, una volta messo mano alla *governance* e al processo strategico, lo sforzo successivo del *leader* deve concentrarsi sull'innovazione del processo operativo. E per farlo ci sono quattro principali aree su cui deve intervenire:

- 1) modificare il modo in cui vengono stabiliti gli obiettivi di breve periodo. Questo significa ripensare i processi con cui vengono costruiti i *budget*, per evitare gli errori più frequenti in cui cadono le aziende che li affrontano con il metodo "tradizionale" e sfruttare al massimo tutto il potenziale che questo strumento di gestione offre alle aziende che lo adottano con un approccio innovativo (4);
- 2) definire responsabilità chiare e condivise. Questo è un tema molto delicato, che ha a che fare con la struttura organizzativa e, di conseguenza, con l'organigramma, che ne è la rappresentazione grafica. Purtroppo, è tanto delicato quanto spesso affrontato in modo superficiale.

Nelle PMI a conduzione familiare c'è inoltre il rischio di confondere le responsabilità, anche perché spesso sono concentrate in capo a poche risorse davvero apicali. Anzi, a volte la maggior parte di queste responsabilità sono in capo allo stesso imprenditore o al *leader* aziendale. Per lavorare su questo punto il consiglio per i *leader* è quello di sforzarsi di ragionare sulle diverse tipologie di responsabilità concentrandosi sui ruoli, a prescindere dai nomi delle persone che li ricoprono. Questo sarà un ottimo punto di partenza per iniziare eventualmente a rivedere l'organigramma dell'azienda, con un approccio più orientato all'*execution* e meno ai rapporti gerarchici;

- 3) presidiare l'avanzamento dei progetti. Se si vuol fare in modo che l'organizzazione sia sempre più forte sull'*execution*, sempre più capace di

Nota:

(4) Proprio a questo tema è dedicato un articolo degli stessi autori: "Costruire un *budget* efficace in tre giorni come procedere", in *Amministrazione & Finanza*, n. 8-9/2017, IPSOA Editore.

portare a casa gli obiettivi prestabiliti, allora si devono innovare i sistemi di controllo. I numeri sono importanti e non vanno trascurati. Però è altrettanto importante che il *leader* riesca con una certa periodicità a confrontarsi con i suoi responsabili su come stanno andando avanti i vari programmi d'azione, i progetti e le iniziative operative concordate.

Per riuscirci, deve preoccuparsi di mettere in piedi un sistema e degli strumenti che gli consentano di monitorare periodicamente l'avanzamento dei progetti in tutte le aree dell'azienda. E presidiarne il corretto e continuo utilizzo da parte di tutte le risorse coinvolte;

4) valutare i risultati e intervenire. Misurare correttamente e sistematicamente l'avanzamento dei progetti e il raggiungimento degli

obiettivi non è sufficiente. Per fare in modo che il processo operativo funzioni, il *leader* deve far seguire alla misurazione un efficace e tempestivo *follow-up*. In una parola, deve intervenire con rapidità dove necessario.

Le azioni correttive possono essere le più varie, a seconda delle situazioni. In ogni caso, è essenziale che vengano definite in modo chiaro ed eseguite tempestivamente, condividendo sempre con il *management* e l'organizzazione le cose da fare, chi le deve fare ed entro quali scadenze. Ancora più importante è che il *leader* si preoccupi di "ricompensare chi fa" e, allo stesso tempo, di "punire chi non fa". Un sistema di valutazione e intervento equo, condiviso e rigoroso è la base imprescindibile di un processo operativo efficace ed efficiente, e, alla fine dei conti, di una *execution* vincente.