



Strategia e modelli di business
Anno Accademico 2025/2026

Unit 4

Strategia, cambiamento e governo del business
(cap. 15 e 17)

1

Strategia

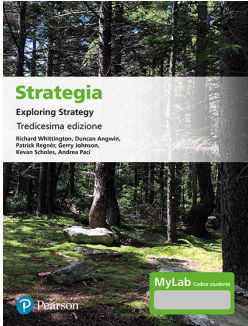
Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 15

Strategia e cambiamento organizzativo





2

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- analizzare i principali interventi di tipo *hard* e *soft* per la realizzazione della strategia;
- progettare *strutture* e *sistemi* organizzativi *coerenti* con le particolari strategie perseguite.
- Affrontare le questioni relative a *cultura organizzativa*, *creazione di senso* ed *equità procedurale* nell'attuazione della strategia.
- Integrare gli interventi organizzativi per la realizzazione della strategia attraverso un coerente *allineamento strategico* e *configurazioni organizzative* capaci di auto-rinforzarsi.



3



Pearson

Indice del capitolo

- 15.1 Introduzione
- 15.2 Interventi di cambiamento organizzativo di natura hard
- 15.3 Interventi di cambiamento organizzativo di natura soft
- 15.4 Integrazione degli interventi di cambiamento organizzativo

Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2020 Pearson Education S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

4



Pearson



Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2020 Pearson Education S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

5



Pearson

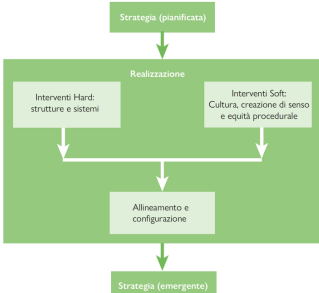
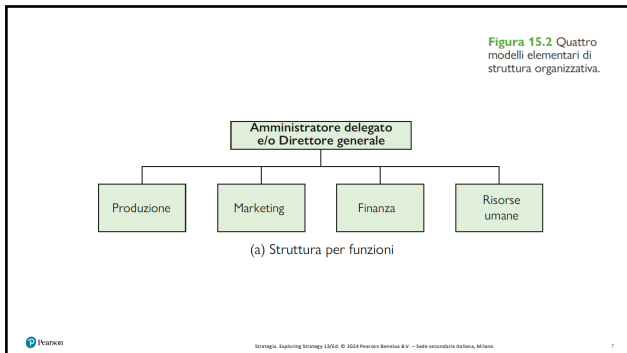


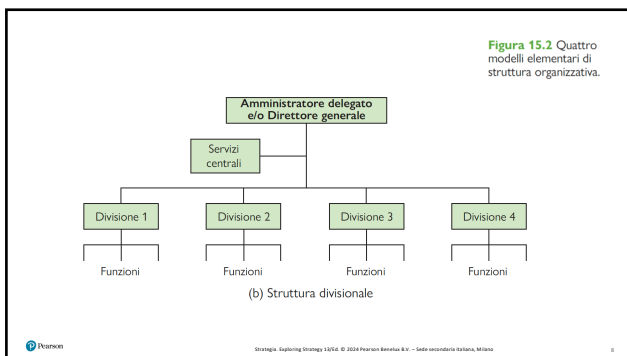
Figura 15.1
Realizzazione della strategia.

Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2020 Pearson Education S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

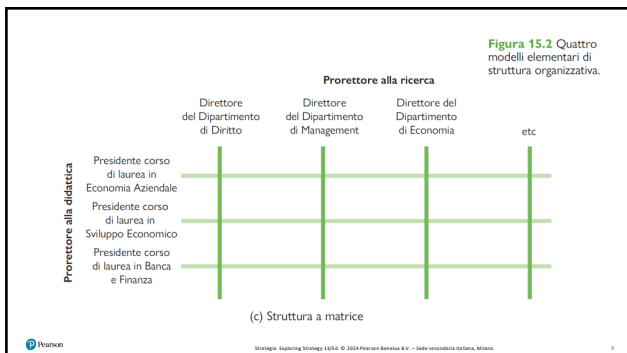
6



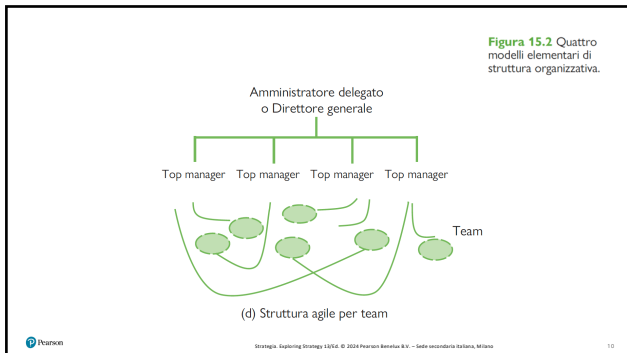
7



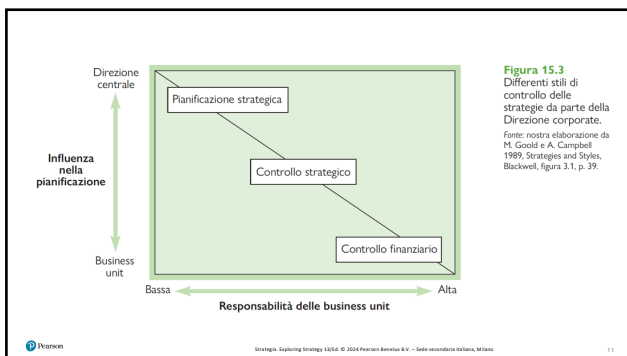
8



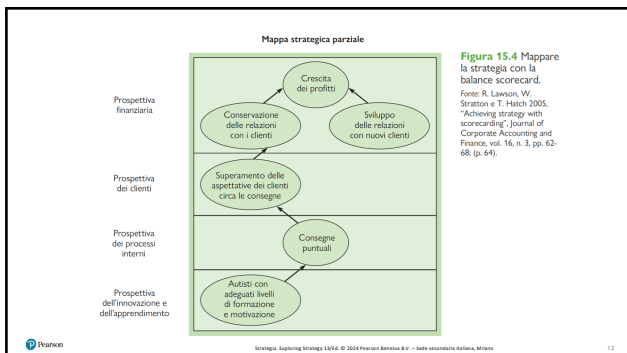
9



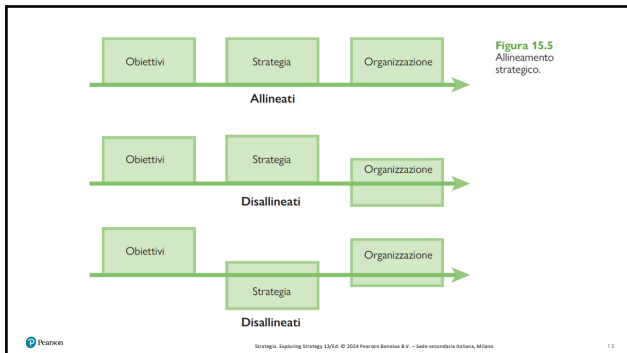
10

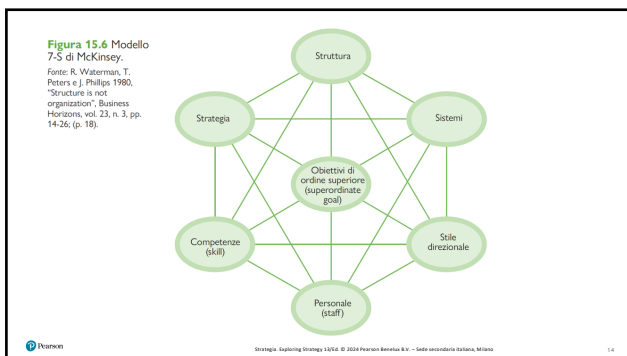


11



12





Key takeaways

Questo capitolo sottolinea che anche la migliore strategia fallisce se eseguita in modo inadeguato. Ciò solleva le seguenti questioni:

- una volta progettata una strategia, considera gli interventi "hard" e quelli "soft" relativi alla realizzazione della strategia;
- per quanto riguarda gli interventi hard, identifica la coerenza con la strategia dei diversi tipi di *struttura* (per funzioni, divisionale, a matrice o agile) e *sistemi* (pianificazione, obiettivi di performance e mercati interni);
- per quanto riguarda gli interventi "soft", considera come il *cambiamento culturale*, la *creazione di senso* e l'*equità procedurale* riescono a supportare la strategia, con la loro continua evoluzione;
- assicurati che nell'esecuzione della strategia gli interventi hard e soft siano opportunamente *integrati*, in particolare attraverso il flusso logico dell'*allineamento strategico* o le *configurazioni* capaci di auto-rafforzarsi come nel *framework McKinsey 7S*.

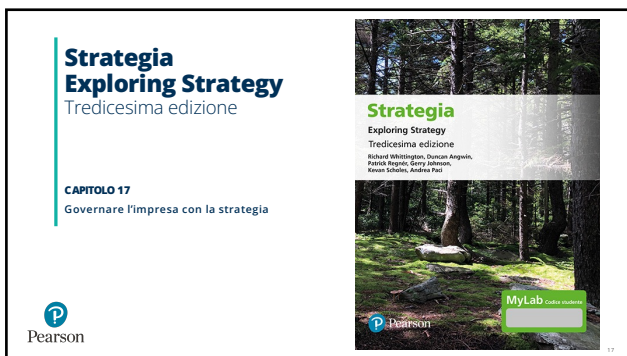
McKinsey

Strategia: Exploring Strategy 14/15 © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

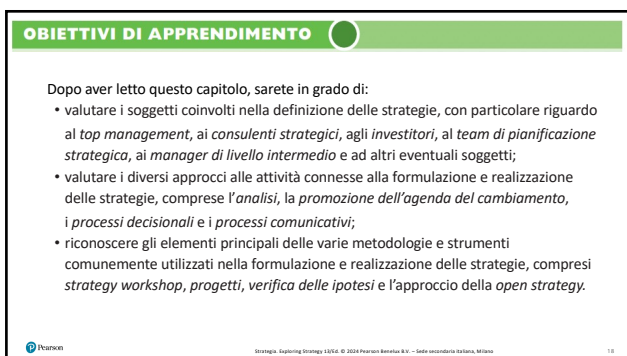
15



16



17



18


Pearson

Indice del capitolo

- 17.1 Introduzione
- 17.2 Attori chiave della strategia
- 17.3 Attività per la formulazione e realizzazione della strategia
- 17.4 Metodi e strumenti per la formulazione e realizzazione della strategia

Strategia: Exploring Strategy 14/Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
19

19



III
Gestione
della strategia

Valutazione

Organizzazione

Pratica

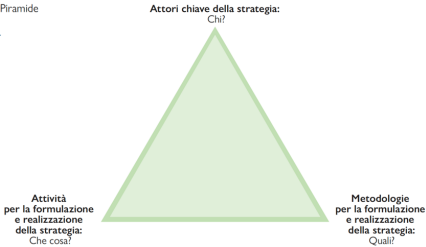
Cambiamento

Processi

Strategia: Exploring Strategy 14/Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
20

20

Figura 17.1 Piramide della gestione della strategia.



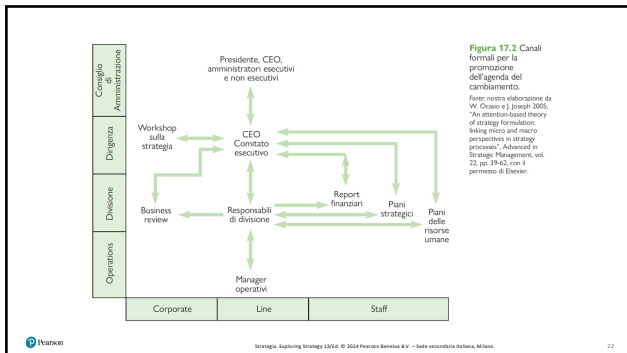
Attori chiave della strategia:
Chi?

Attività per la formulazione e realizzazione della strategia:
Che cosa?

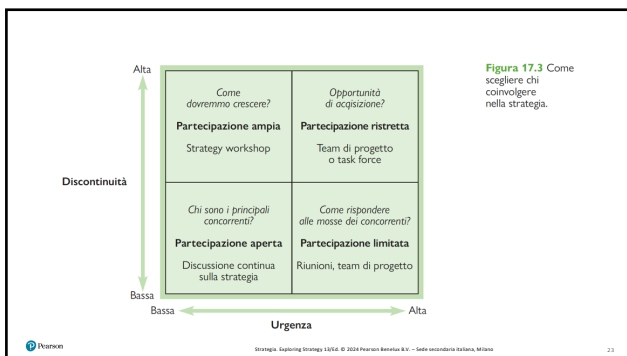
Metodologie per la formulazione e realizzazione della strategia:
Quali?

Strategia: Exploring Strategy 14/Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
21

21



22



23

Key takeaways

La pratica della strategia implica scelte critiche su *chi coinvolgere* nella strategia, *cosa fare* nella fase di formulazione della strategia e *quali metodologie e strumenti* utilizzare per guidare questa attività. Questo capitolo suggerisce di considerare i seguenti aspetti quando si pensa di sviluppare una strategia per una particolare organizzazione:

- Scegli consapevolmente le tipologie di persone da coinvolgere nelle varie attività relative alla scelta della strategia, considerando non solo l'*amministratore delegato* e gli *alti dirigenti* dell'organizzazione, ma anche gli *amministratori non esecutivi*, il *team di pianificazione strategica*, i *quadri intermedi*, i *dipendenti* e gli *attori esterni* come investitori, consulenti strategici e altri stakeholder.
- Le principali attività per la scelta della strategia comprendono l'*analisi*, la *promozione delle questioni strategiche nell'agenda del cambiamento*, il *processo decisionale* e la *comunicazione*. Considera le varie possibili fonti di pregiudizi e tieni conto in modo equilibrato dei differenti approcci, più o meno rigorosi dal punto di vista economico.
- Metodologie e strumenti funzionali per guidare l'attività di scelta della strategia includono *strumenti digitali*, *workshop strategici*, *progetti strategici*, *verifiche delle ipotesi* e *open strategy*. Analizza gli specifici compiti strategici in fase di esecuzione e quindi scegli il mix appropriato di metodi e strumenti in base a tali compiti.

Strategia: Exploring Strategy 14/15, © 2014 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

24



25
