

Unit 4

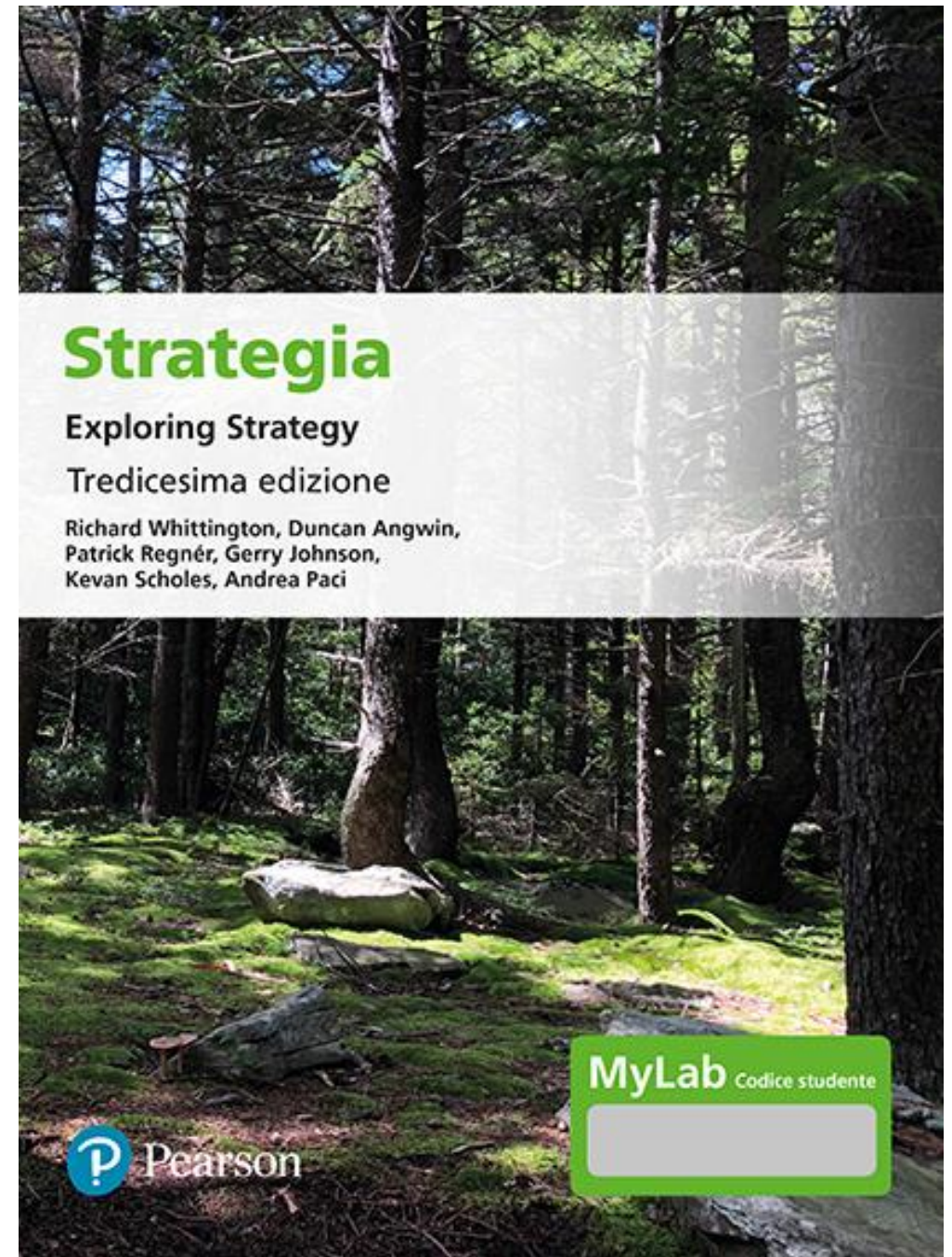
Strategia, cambiamento e governo del
business
(cap. 15 e 17)

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 15

Strategia e cambiamento organizzativo





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.

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



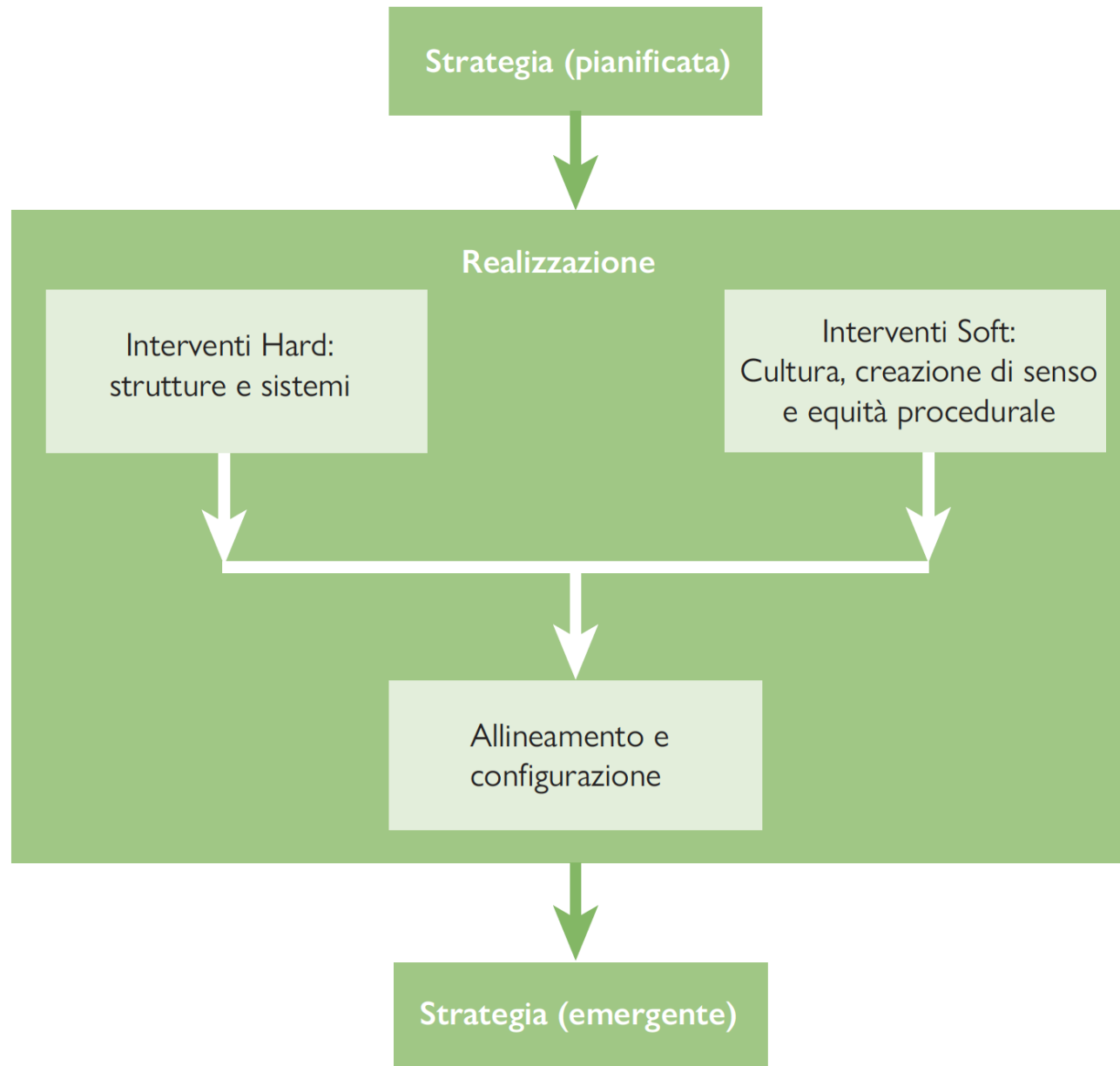
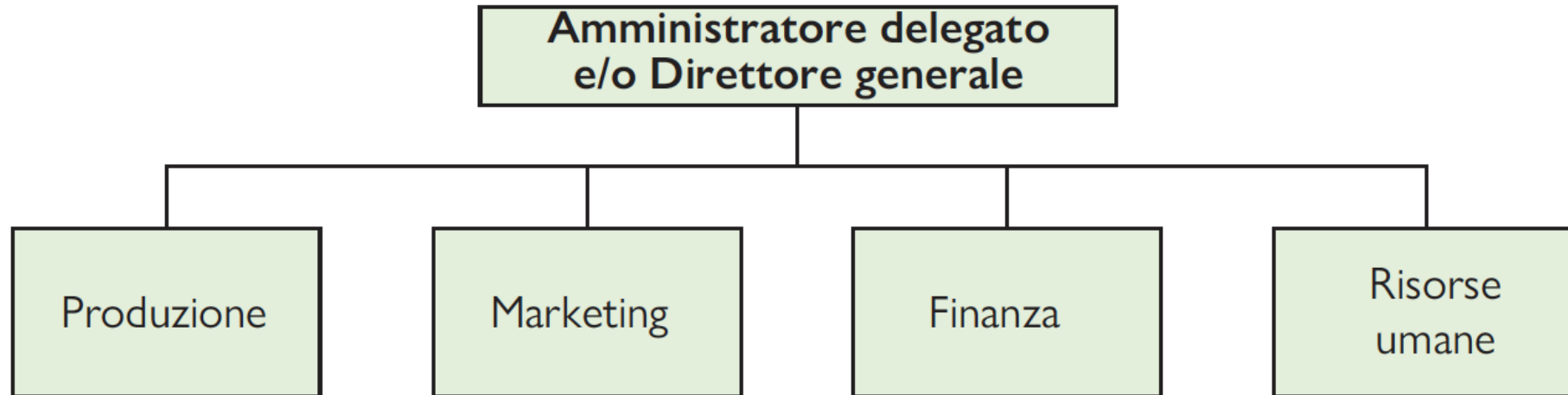


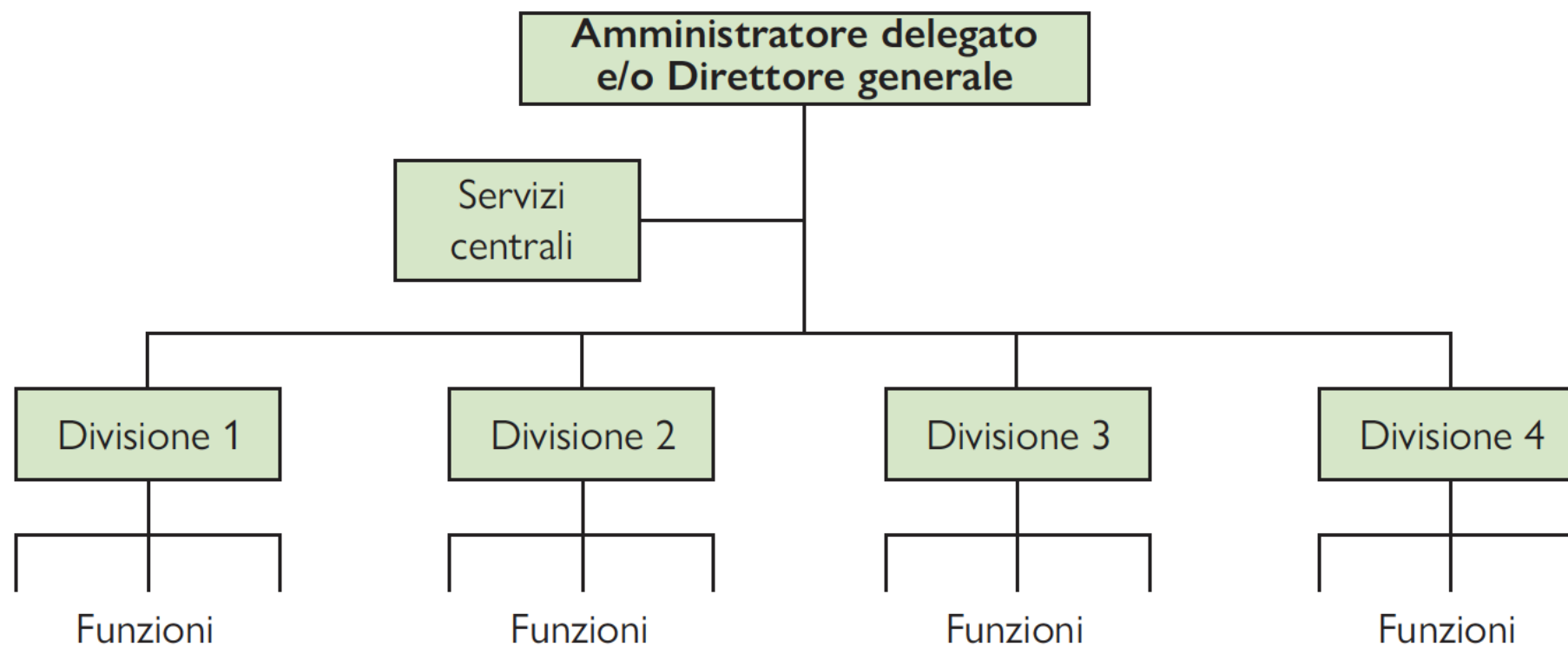
Figura 15.1
Realizzazione della
strategia.

Figura 15.2 Quattro modelli elementari di struttura organizzativa.



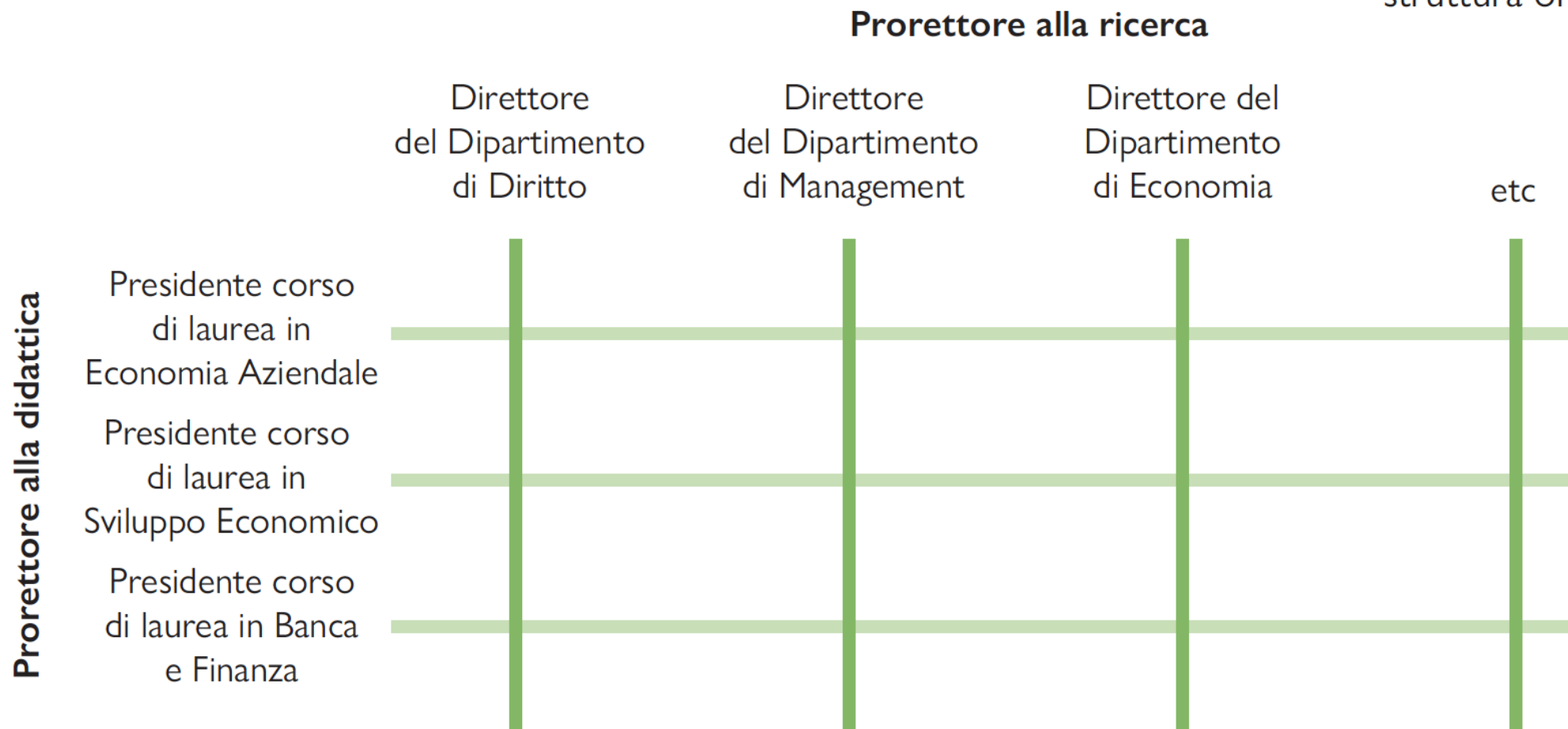
(a) Struttura per funzioni

Figura 15.2 Quattro modelli elementari di struttura organizzativa.



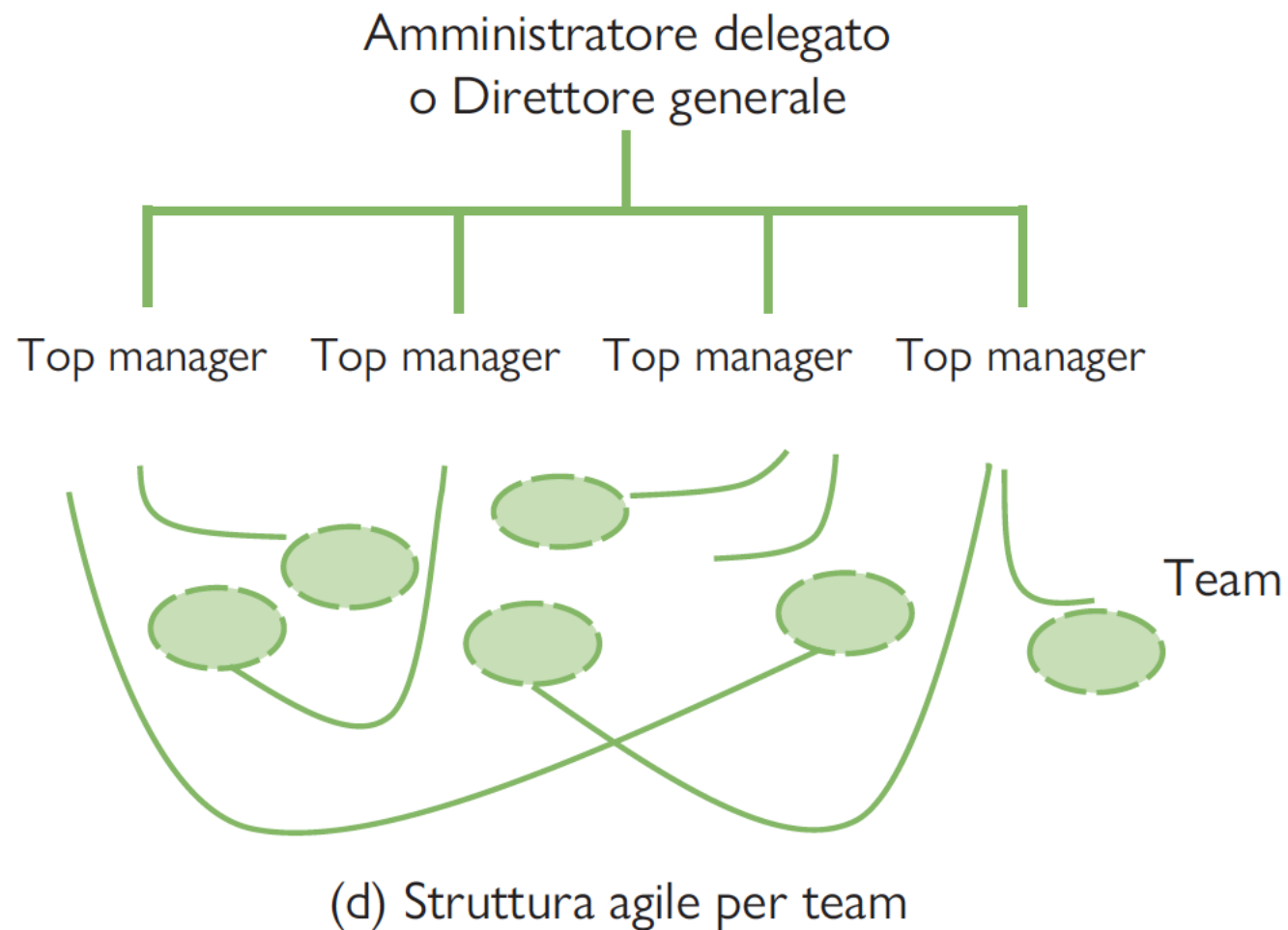
(b) Struttura divisionale

Figura 15.2 Quattro modelli elementari di struttura organizzativa.



(c) Struttura a matrice

Figura 15.2 Quattro modelli elementari di struttura organizzativa.



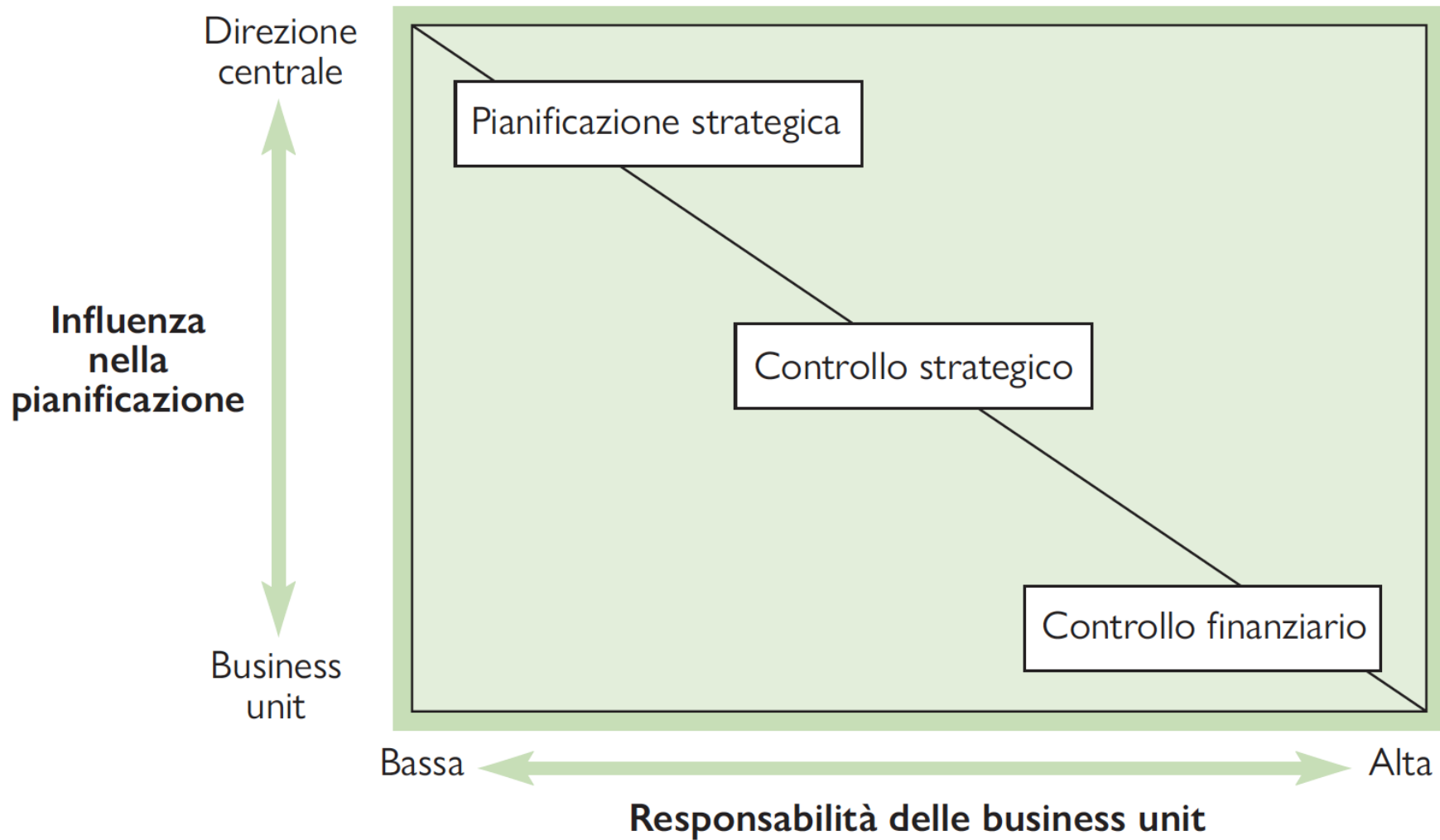


Figura 15.3
Differenti stili di controllo delle strategie da parte della Direzione corporate.

Fonte: nostra elaborazione da M. Goold e A. Campbell 1989, *Strategies and Styles*, Blackwell, figura 3.1, p. 39.

Mappa strategica parziale

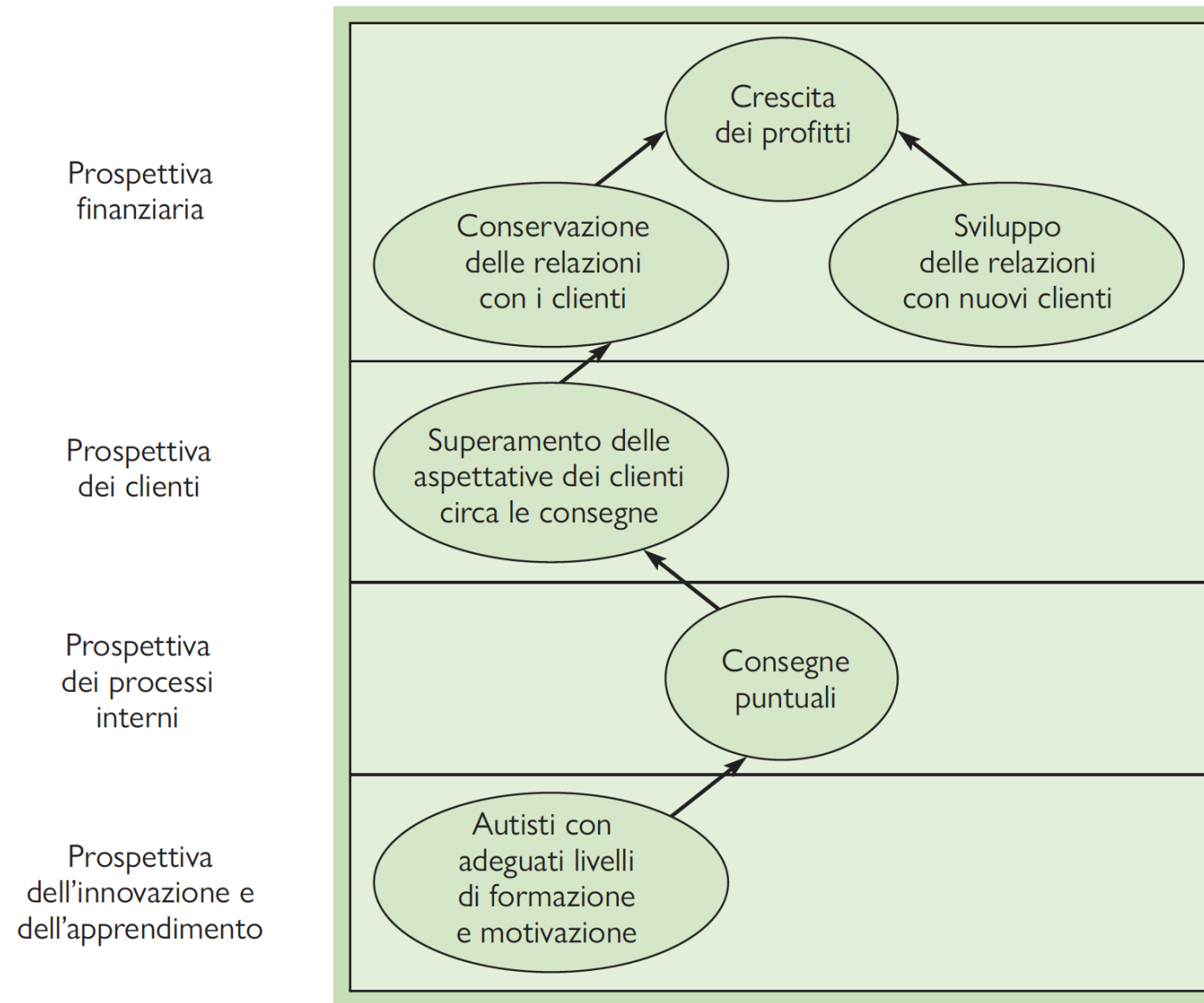


Figura 15.4 Mappare la strategia con la balance scorecard.

Fonte: R. Lawson, W. Stratton e T. Hatch 2005, "Achieving strategy with scorecarding", *Journal of Corporate Accounting and Finance*, vol. 16, n. 3, pp. 62-68; (p. 64).

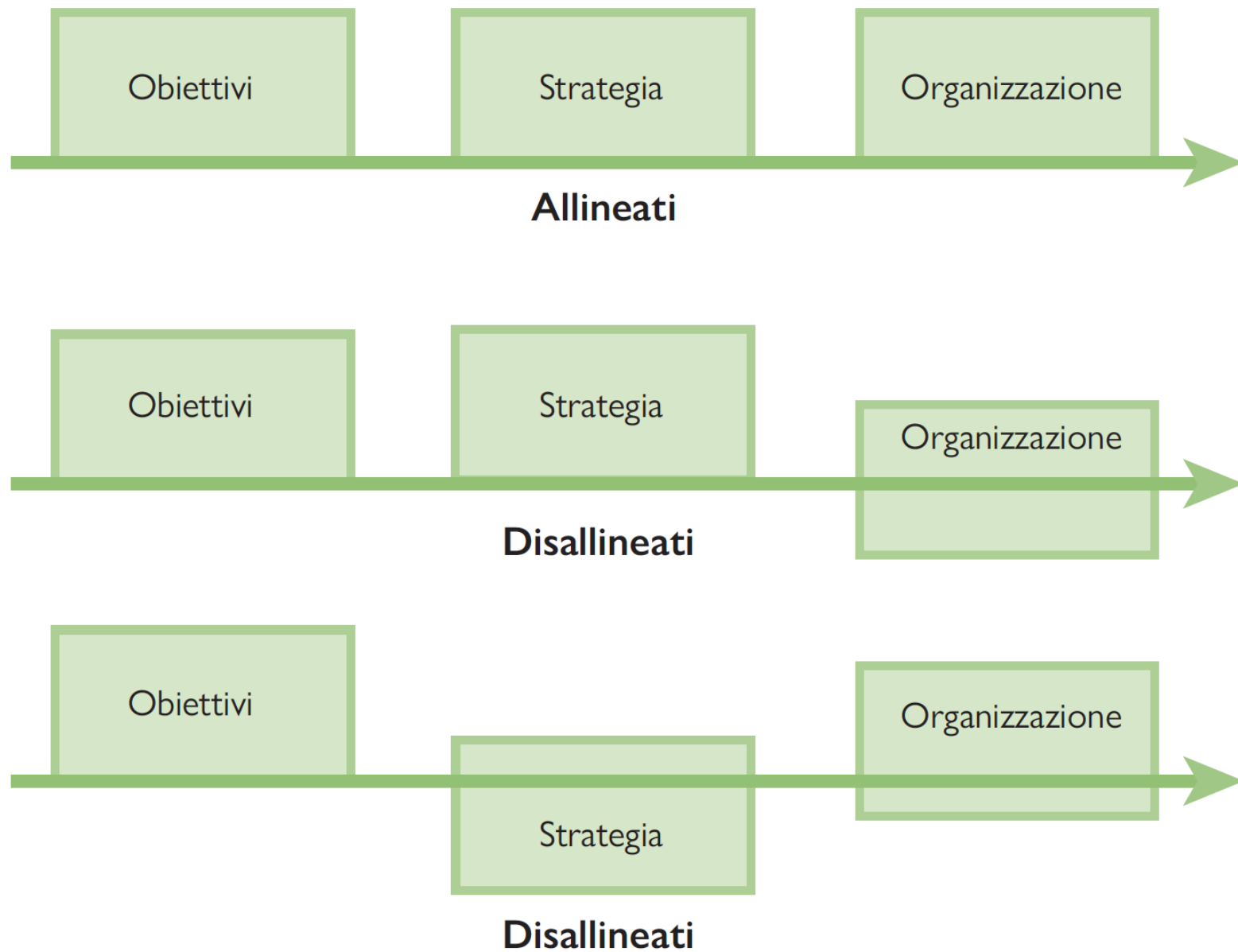
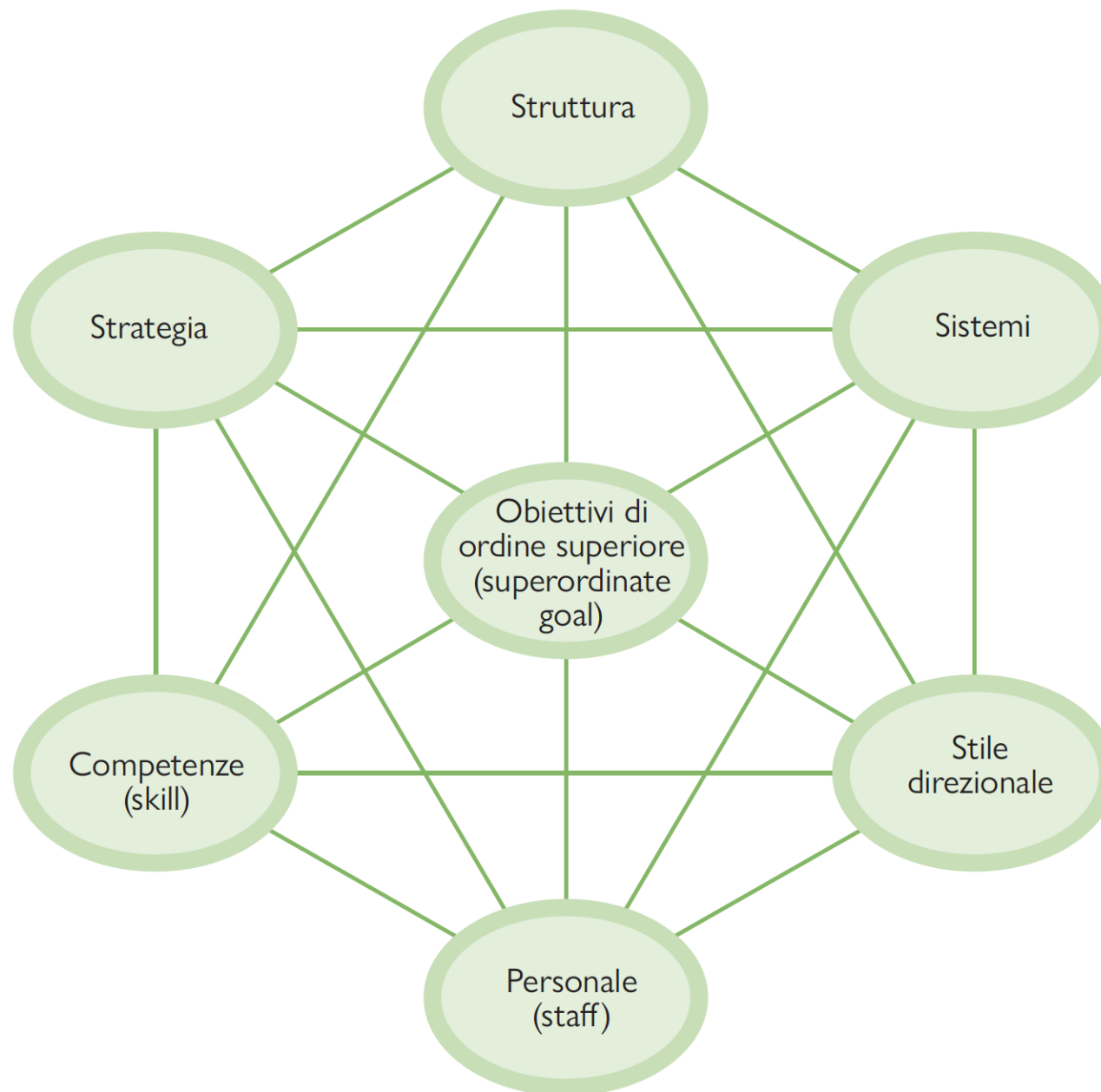


Figura 15.5
Allineamento strategico.

Figura 15.6 Modello 7-S di McKinsey.

Fonte: R. Waterman, T. Peters e J. Phillips 1980, "Structure is not organization", Business Horizons, vol. 23, n. 3, pp. 14-26; (p. 18).



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*.



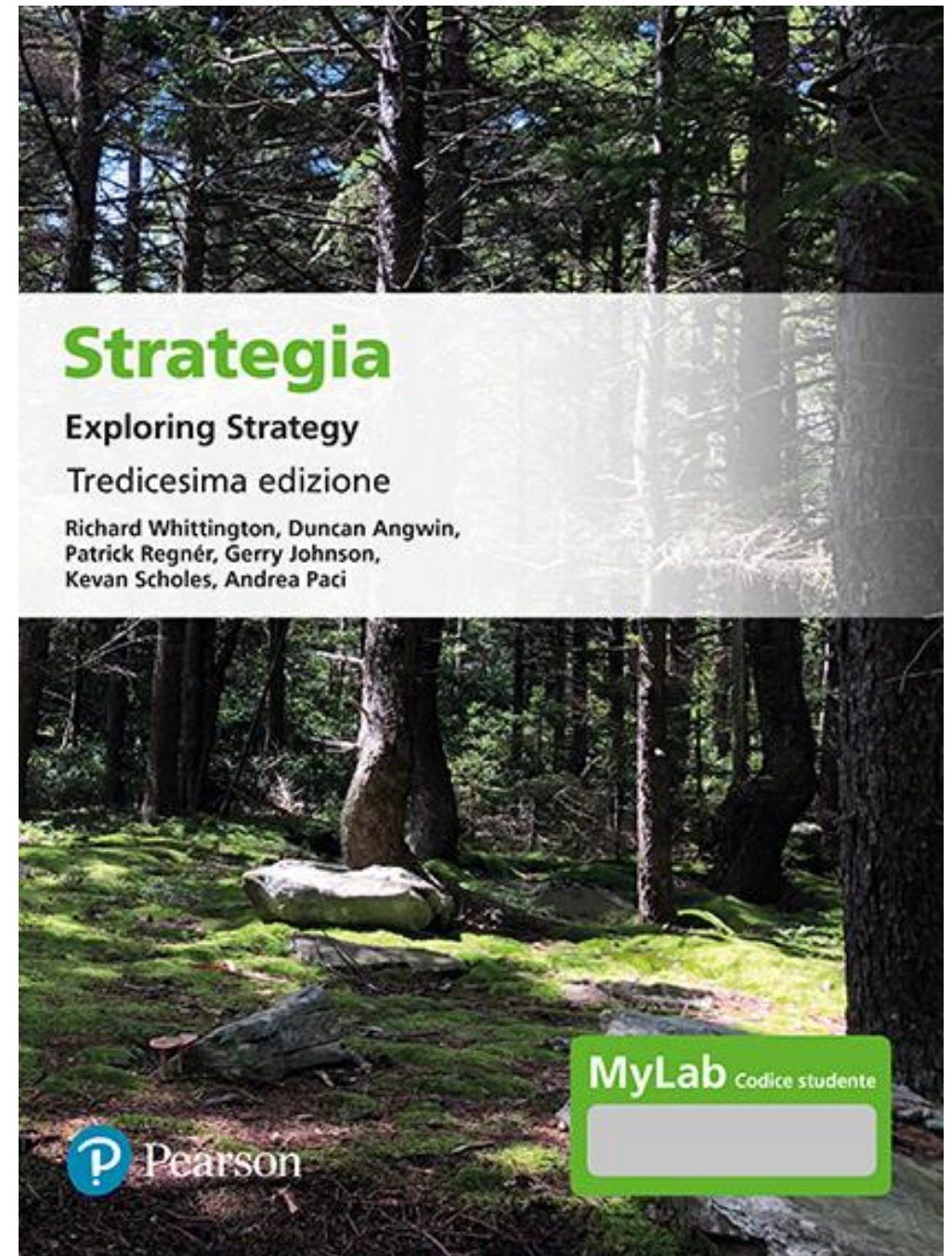
Pearson

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 17

Governare l'impresa con la strategia





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- valutare i soggetti coinvolti nella definizione delle strategie, con particolare riguardo al *top management*, ai *consulenti strategici*, agli *investitori*, al *team di pianificazione strategica*, ai *manager di livello intermedio* e ad altri eventuali soggetti;
- valutare i diversi approcci alle attività connesse alla formulazione e realizzazione delle strategie, comprese l'*analisi*, la *promozione dell'agenda del cambiamento*, i *processi decisionali* e i *processi comunicativi*;
- riconoscere gli elementi principali delle varie metodologie e strumenti comunemente utilizzati nella formulazione e realizzazione delle strategie, compresi *strategy workshop*, *progetti*, *verifica delle ipotesi* e l'approccio della *open strategy*.

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



Figura 17.1 Piramide della gestione della strategia.



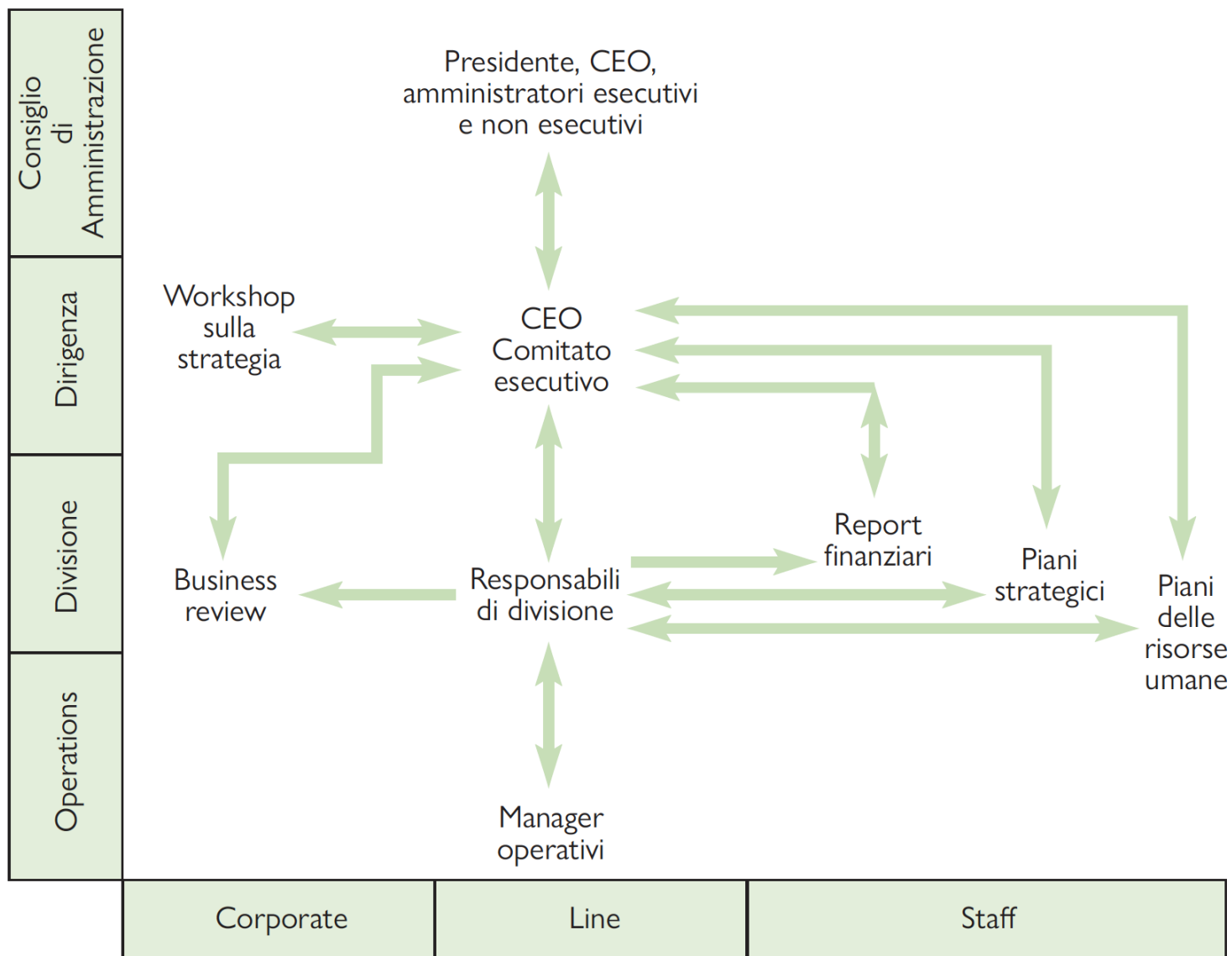


Figura 17.2 Canali formali per la promozione dell'agenda del cambiamento.

Fonte: nostra elaborazione da W. Ocasio e J. Joseph 2005, "An attention-based theory of strategy formulation: linking micro and macro perspectives in strategy processes", *Advanced in Strategic Management*, vol. 22, pp. 39-62, con il permesso di Elsevier.

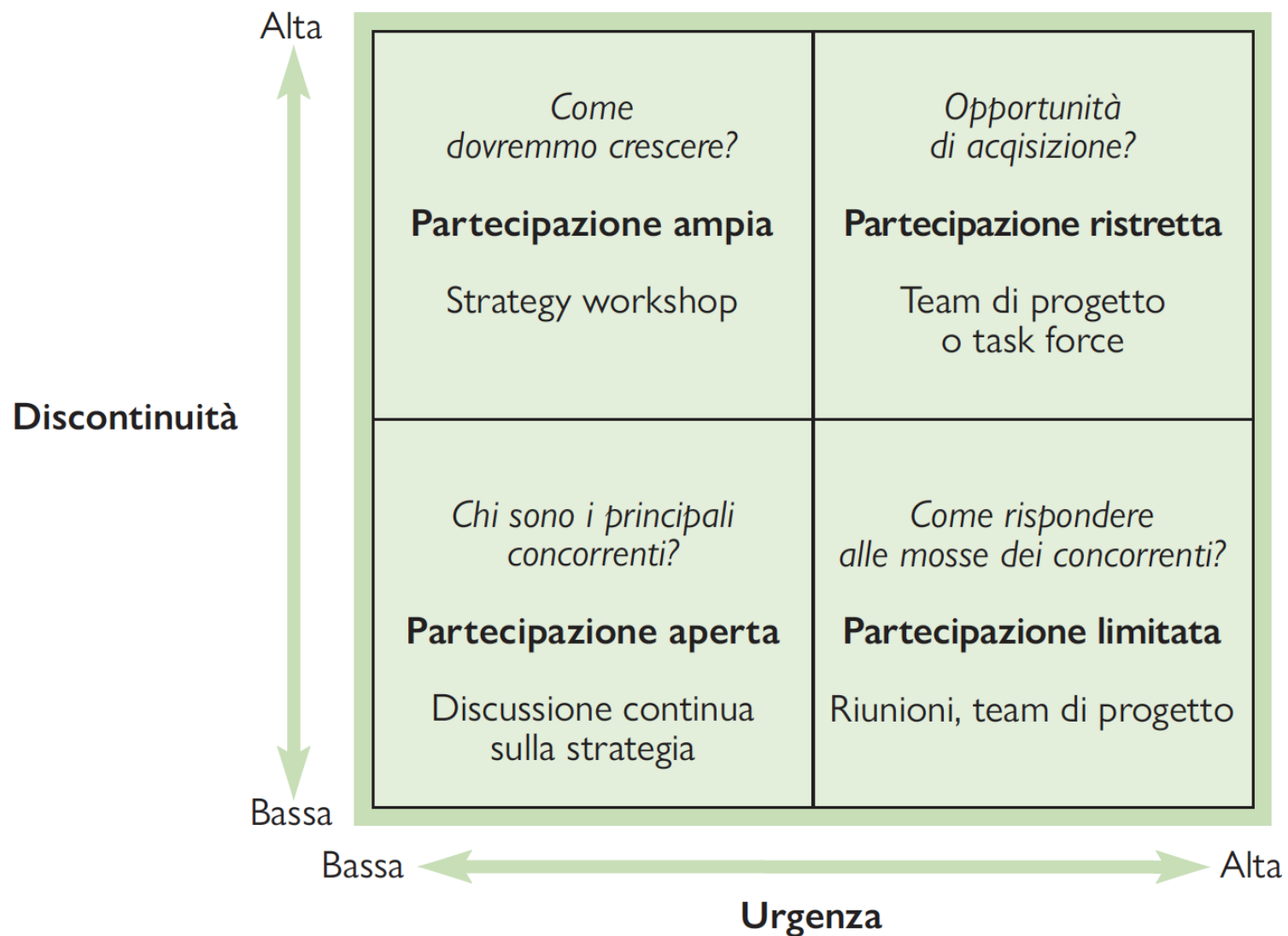


Figura 17.3 Come scegliere chi coinvolgere nella strategia.

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.



Pearson