

9. La strategia organizzativa

La visione interna della ricerca del
vantaggio competitivo

Strategie di assetto strutturale (rivolte all'interno)

strategia risorse → risorse distintive

strategia operations → assetto operativo

strategia governance → assetto direzionale

strategia organizzativa → **assetto organizzativo**

strategia finanziaria → assetto patrimoniale-finanziario

Strategia e struttura organizzativa # 1

Tre approcci per analizzare il rapporto **strategia/struttura**:

1. **modello lineare o classico**. La strategia precede l'organizzazione: paradigma strategia \longrightarrow struttura;
2. **modello interdipendente**. La scelta organizzativa è presente già nella fase della formulazione della strategia e dei cambiamenti importanti:
strategia \longleftrightarrow struttura;
3. **modello evolutivo**. La scelta organizzativa tiene conto delle relazioni dinamiche con:
stakeholders ed ambiente \longleftrightarrow strategia \longleftrightarrow struttura.

Strategia e struttura organizzativa # 2

La strategia organizzativa può essere impostata secondo due paradigmi:

1. **chandleriano**. Approccio del modello lineare (i managers assumono decisioni «razionali»: struttura e meccanismi organizzativi sono strumentali agli obiettivi e l'ambiente è stabile)
2. **simoniano**. Approccio interdipendente (o anche evolutivo). Si opera con decisioni «soddisfacenti» capaci di coniugare, dopo iniziali scelte puntuali, i cambiamenti che possono intervenire con processi di apprendimento.

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 1

Le componenti soft dell'organizzazione:

1. leadership
2. stili di direzione
3. valori e cultura aziendale

Esse incidono sul contesto organizzativo potendo, con diversi livelli di incisività, rendere l'ambiente di lavoro collaborativo

Esse sono riconducibili al coordinamento dei diversi individui

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 2

1 . Leadership # 1

La capacità d'influenzare i vari individui è il **POTERE ORGANIZZATIVO** che può derivare:

- dalle caratteristiche personali dei responsabili (possesso di conoscenze e competenze, carisma, leadership)
- dalla posizione ricoperta nella struttura (livello gerarchico)

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 3

1 . Leadership # 2

La capacità d'influenzare i vari individui è il **POTERE ORGANIZZATIVO** che si basa:

- sulla coercizione
- sul calcolo utilitaristico
- sull'aspetto sociale (o normativo)

La **leadership** influenza il comportamento delle persone in senso positivo se aiuta a risolvere:

- problemi di coordinamento
- problemi di incentivazione

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 4

1 . Leadership # 3

Per affrontare il ***coordinamento*** dell'organizzazione possono essere individuati gli omonimi meccanismi (di coordinamento):

1. la gerarchia
2. la standardizzazione dei processi
3. la standardizzazione dei risultati di lavoro
4. la standardizzazione degli input (individuazione delle conoscenze richieste)
5. il processo interpersonale di reciproco adattamento

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 5

2 . stili di direzione

L'autorità formale può esercitarsi in base a principi e logiche che regolano il rapporto tra superiore e subordinati:

- stile autoritario
- stile partecipativo
- stile permissivo
- intermedi

Le soluzioni mostrano un diverso bilanciamento tra: «autorità e controllo» e «autonomia e discrezionalità» (utilizzo della delega con autorità e controllo mitigati)

L'ambiente organizzativo e le componenti *soft* dell'organizzazione # 6

3 . Valori e cultura aziendale (organizzativa)

norme e valori condivisi dai membri di un'organizzazione

- essi sono il risultato di un processo di apprendimento (che si alimenta tramite meccanismi deliberati ma anche in via inconsapevole)
- essi consentono comportamenti uniformi poiché i membri hanno interiorizzato valori e obiettivi
- essi sono strumenti di coordinamento così da allineare i comportamenti anche nei casi più complessi

L'ambiente organizzativo, i sistemi direzionali e le componenti *hard* dell'organizzazione # 1

Le variabili **soft** possono essere modificate in via indiretta operando sulle variabili **hard**:

- **l'architettura strategico-organizzativa**
- **i meccanismi di conduzione strategica**

L'ambiente organizzativo, i sistemi direzionali e le componenti *hard* dell'organizzazione # 2

L'architettura strategico-organizzativa # 1

- strutture funzionali (forme unitarie). Strategie con un solo prodotto (o linea di prodotti) o servizio
- strutture divisionali (forme divise). Strategie su logiche di business, articolazione prodotto/territorio
- strutture multi-divisionali. Strategie di diversificazione conglomerata
- strutture a matrice. Strategie di lancio di nuovi prodotti ad alta specializzazione
- strutture a rete. Travalicano l'unitarietà aziendale verso forme di collaborazione (relazioni tra imprese)

L'ambiente organizzativo, i sistemi direzionali e le componenti *hard* dell'organizzazione # 3

l'architettura strategico-organizzativa # 2

Vi è bisogno di stabilire l'articolazione in SBU:

- l'assetto organizzativo riflette quello strategico: divisioni e ASA coincidono;
- l'assetto organizzativo riflette parzialmente quello strategico: le divisioni non corrispondono esattamente alle ASA in quanto esistono funzioni comuni;
- l'assetto organizzativo non tiene conto di quello strategico: le ASA non trovano alcun riferimento nella struttura organizzativa.

L'ambiente organizzativo, i sistemi direzionali e le componenti *hard* dell'organizzazione # 3

i meccanismi di conduzione (sistemi/meccanismi operativi, sistemi/meccanismi organizzativi)

Gli elementi che rendono dinamica la struttura organizzativa possono essere diversi a secondo degli obiettivi.

Alcuni tipici elementi:

- sistemi informativi
- sistemi di pianificazione strategica
- sistemi di programmazione e controllo
- sistemi di gestione delle risorse umane

La formulazione della strategia organizzativa # 1

Le strategie organizzative si riferiscono al «luogo» aziendale da adattare/cambiare:

- spesso intera azienda,
- a volte a livello di unità strategica d'affari.

Le strategie organizzative sono fortemente condizionate dai «**processi di sviluppo**» in capo a:

- *imprenditorialità*
- *managerialità*

Ciascuno (imprenditore/manager) affronta «macro-tipi» di problemi in modo diverso. Entrambi saranno facilitati se operano in un contesto organizzativo che lascia spazio all'iniziativa individuale, alla responsabilità diffusa, a procedure d'interazione flessibili e multidirezionali.

La formulazione della strategia organizzativa # 2

Imprenditorialità (anima politica dell'azienda)

- proiezione al futuro, nuovi percorsi di sviluppo
- atteggiamento propenso all'innovazione, all'iniziativa, al cambiamento
- scelte strategiche vere (di «efficacia»)

ORGANIZZATIVAMENTE le sopra indicate caratteristiche dovrebbero essere «insegnate», comunque incentivate: «stimolare l'imprenditorialità» a tutti i livelli.

MACRO-TIPI di problemi per i quali serve l'imprenditorialità:

1. ristrutturazione
2. consolidamento

La formulazione della strategia organizzativa # 3

Managerialità # 1 (anima tecnica dell'azienda)

- qualità tecnico-organizzative ricercate per la consonanza della combinazione produttiva alle intuizioni imprenditoriali
- atteggiamento propenso alla ricerca dei risultati economici e produttivi attraverso la razionalizzazione della struttura organizzativa
- scelte strategiche vere (di «efficacia»)

La formulazione della strategia organizzativa # 4

Managerialità # 2 (anima tecnica dell'azienda)

ORGANIZZATIVAMENTE le sopra descritte caratteristiche dovrebbero essere «insegnate», comunque incentivate: «stimolare la managerialità» a tutti i livelli.

MACRO-TIPI di problemi per i quali serve la managerialità:

1. rivitalizzazione, ri-orientamento
2. riconversione
3. ingresso in nuove aree strategiche d'affari

La formulazione della strategia organizzativa # 5

La sequenza logica di formulazione e realizzazione di una **strategia organizzativa** è la solita illustrata nel processo di gestione strategica:

1. Individuazione alternative (ideazione)
2. Comparazione tra possibili singole alternative (ideazione)
3. Valutazione e scelta (decisione)

La formulazione della strategia organizzativa # 6

1. Individuazione alternative di strategia organizzativa

Processi di sviluppo manageriale ed imprenditoriale:

- raggio d'azione **ampio**
- tempi d'attesa **brevi**



**Strategie
organizzative
DI TIPO RADICALE**

Management carismatico ed autorevole in grado di accentrare il potere decisionale e dare soluzioni a inevitabili momenti di instabilità (da risolvere velocemente)

- raggio d'azione **limitato**
- tempi d'attesa **medi**



**Strategie
organizzative
GRADUALI**

Fare meglio quello che viene già fatto. Imprenditori e manager hanno comportamenti incrementali, si basano sul un coinvolgimento ampio del personale

La formulazione della strategia organizzativa # 7

2. Comparazione tra possibili singole alternative

Selezione comparata con gli schemi di Chendler o di Simon



- * **Minimo** livello di dettaglio delle fasi e dei tempi di attuazione



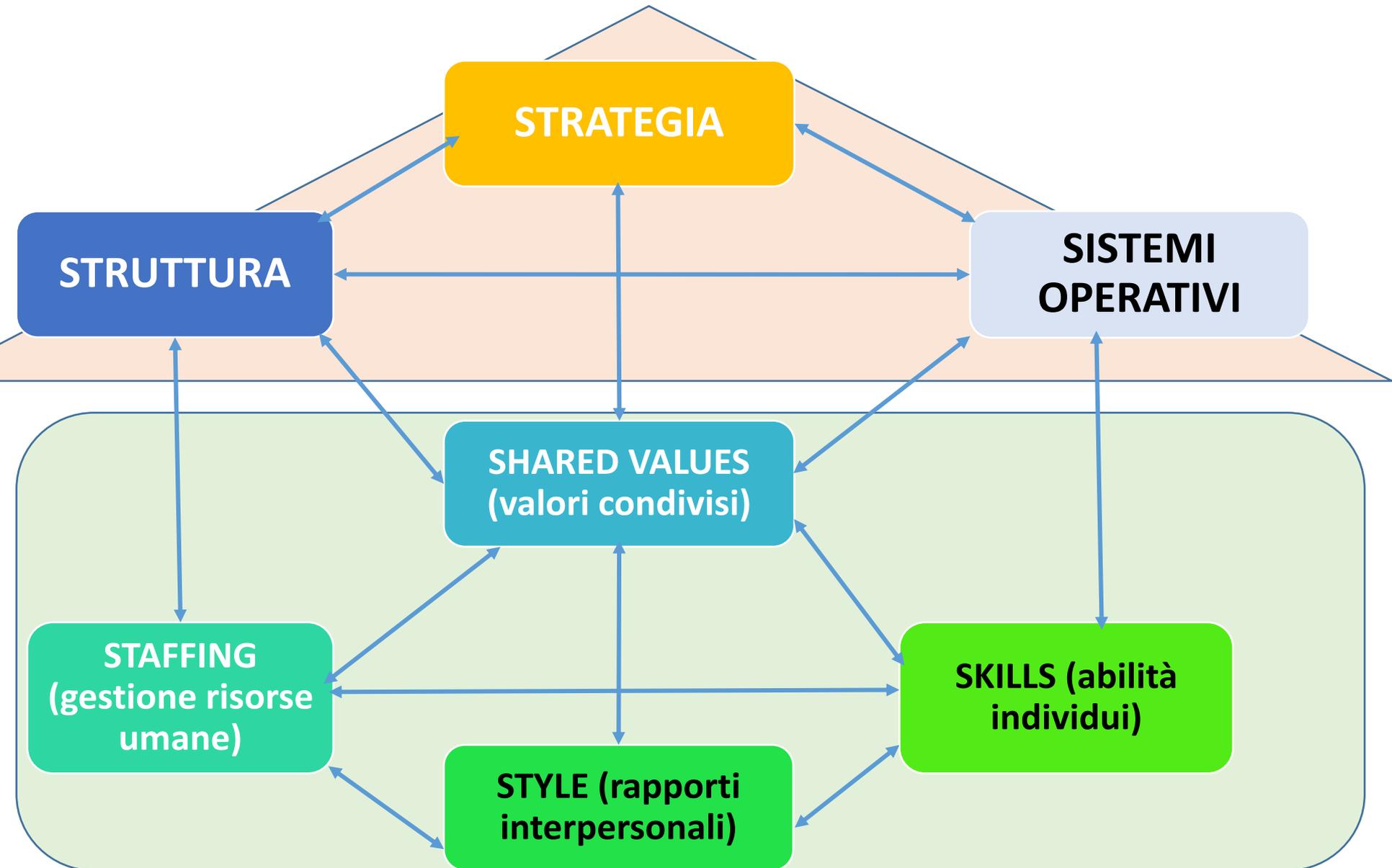
- * **Alto** livello di dettaglio delle fasi e dei tempi di attuazione

La formulazione della strategia organizzativa # 8

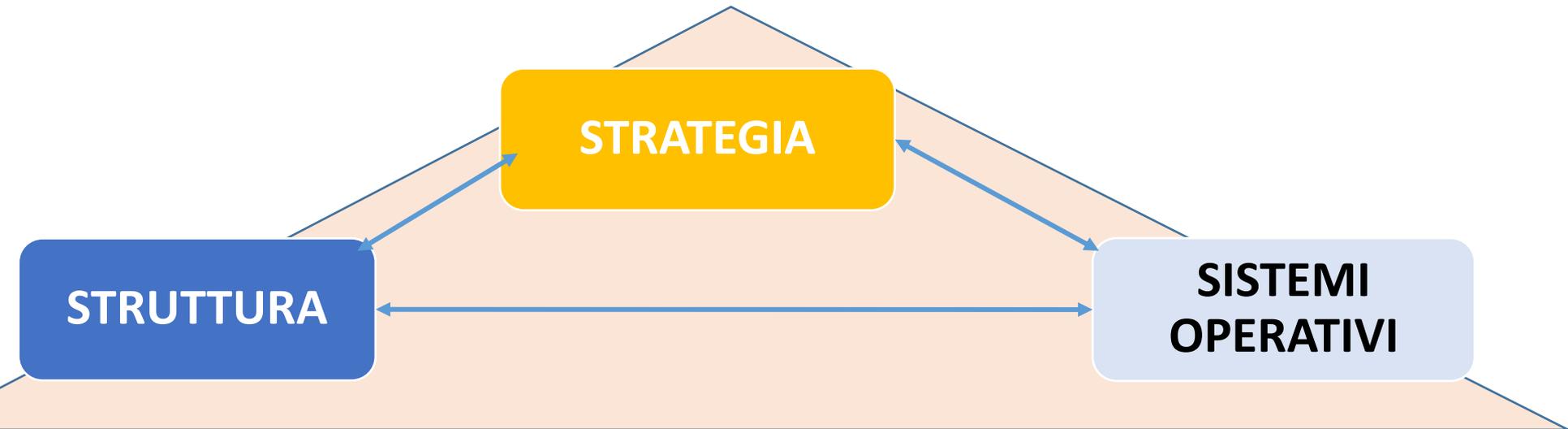
3. Valutazione e scelte delle alternative

- Conoscenza delle implicazioni: fattori che facilitano ed ostacolano la realizzazione della strategia organizzativa
- Compatibilità con la cultura aziendale

Allineamento strategia/struttura: il modello delle 7S #1



Allineamento strategia/struttura: il modello delle 7S #2



È il triangolo «**hard**», ossia le leve sono tangibili:

- La STRUTTURA ORGANIZZATIVA «è visualizzata» nell'organigramma che contiene le SBU
- La STRATEGIA «è visualizzata» in un piano o altro/i documenti formali
- I SISTEMI OPERATIVI «si ritrovano» nei manuali di policy (mansionari), nei software, nelle attrezzature

Allineamento strategia/struttura: il modello delle 7S #3

È il quadrangolo «**soft**», ossia le leve sono intangibili:

- Lo STILE è difficile da codificare
- I VALORI CONDIVISI richiedono molto tempo per influenzare e cambiare lo status quo
- Le ABILITÀ possono cambiare con investimenti consistenti e tempi lunghi
- La GESTIONE RISORSE UMANE impatta con leadership

