

Strategia come gestione dei paradossi

Giorgio Invernizzi 12/12/2018

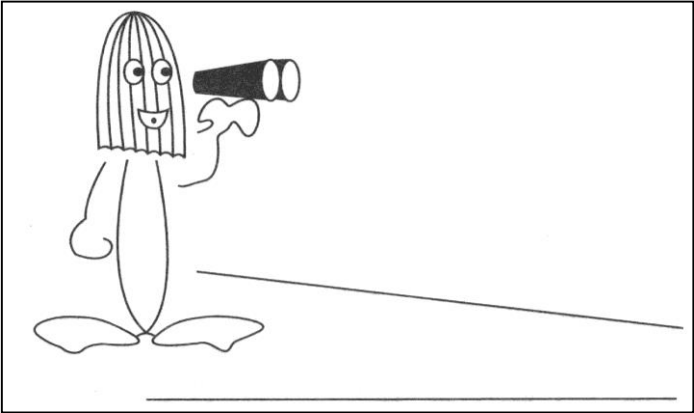
L'organizzazione oltre la strategia: l'organizzazione «ambidestra»
ESTE Cultura d'impresa

La strategia è un paradosso perché..... la teoria propone antinomie

1. *inside-out versus outside-in* in termini di business strategy;
2. *logica finanziaria versus logica sinergico-organizzativa* in termini di corporate-level strategy;
3. *top-down versus interactive fermentation* in termini di contesto organizzativo;
4. *strategia come scienza versus strategia come arte* in termini di processo in generale;
5. *approccio analitico-razionale versus approccio immaginativo-intuitivo* nello svolgimento del processo;
6. *strategia d'urto versus strategia graduale* nel cambiamento strategico.

La strategia è un paradosso perché..... i «lords of strategy» stessi propongono antinomie

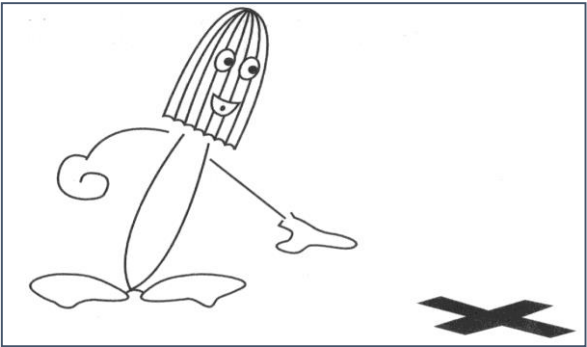
La strategia come "piano"



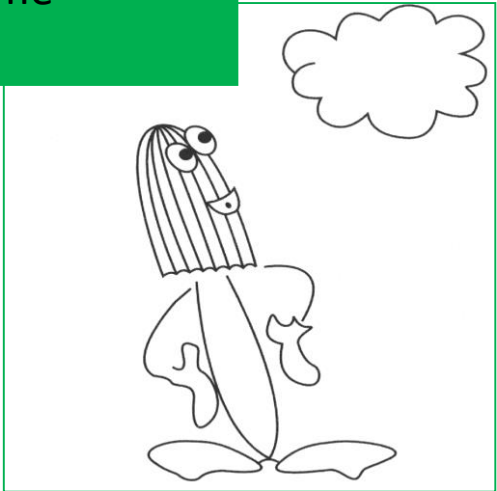
La strategia come "pattern"



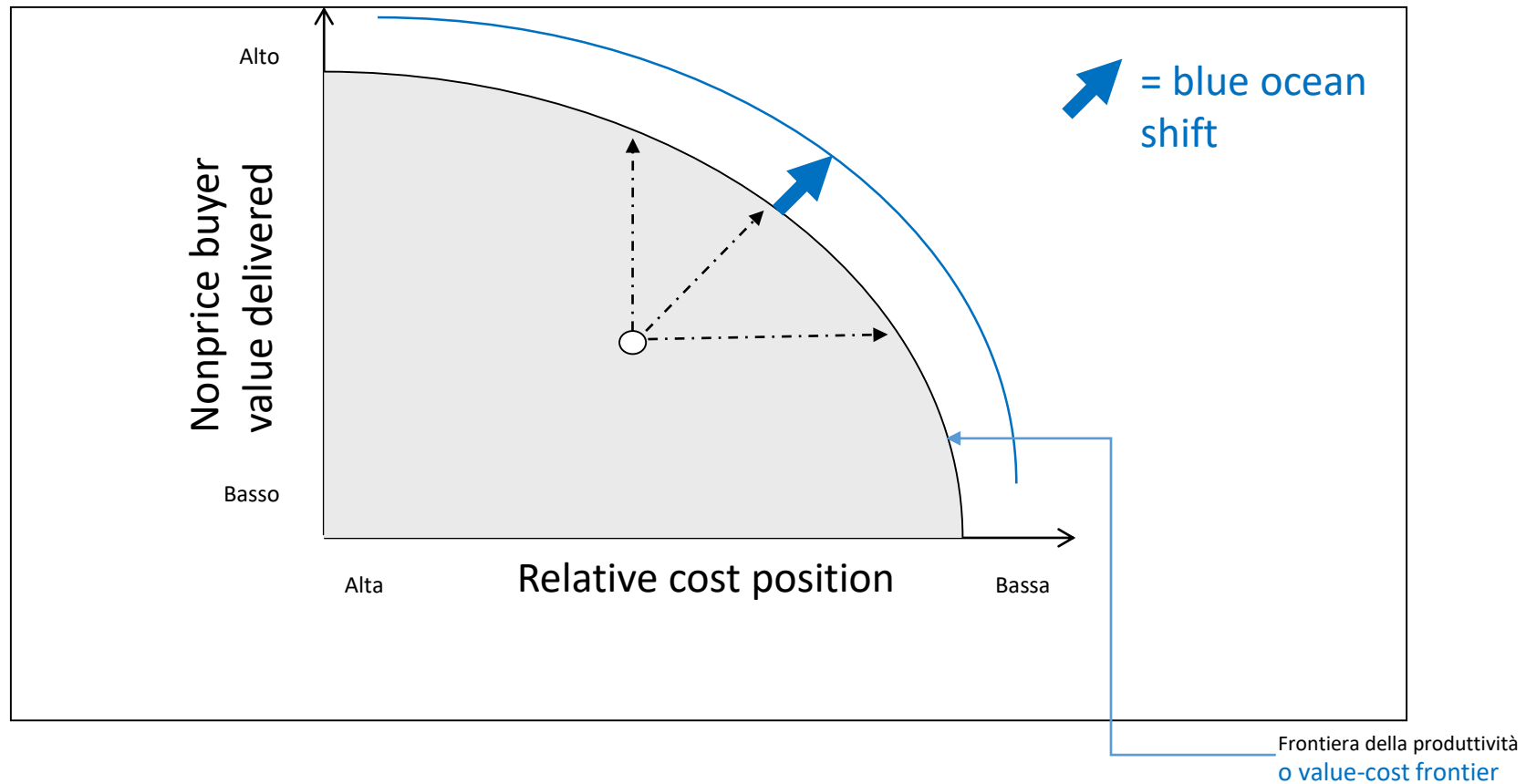
La strategia come "posizionamento"



La strategia come "prospettiva"



lo “shift” della frontiera della produttività porteriana



Da: What Is Strategy? (HBR, '96, Porter) + BOS 2 (Kim e Mauborgne, 2017, fig. 1.1 pag. 12)

Nella realtà la gestione strategica è gestione di antinomie, contrapposizioni.. paradossi

- 1. shareholder value versus stakeholder value;*
- 2. ottica di breve versus ottica di lungo termine;*
- 3. customer satisfaction versus prezzo;*
- 4. sviluppo imprenditoriale versus sviluppo manageriale;*
- 5. orientamento al futuro versus orientamento al presente.*

Jack Welch, 1999

*«Tutti sanno gestire il breve termine.
Ciò che occorre fare è limitare tutto per due anni per apparire un
eroe.*

*Tutti sanno gestire anche il lungo termine: entrano e dicono,
lascierò l'incarico fra 4 anni e fino ad allora lasciatemi in pace.*

*Il difficile è bilanciare il tutto, ed è questo che la nostra gente
deve capire. Ottenere risultati a breve termine attraverso piani a
lungo termine».*

Un approccio “dell’*E/E*” e non “dell’o/o” (*del ...«dipende»...di tante «ricette» strategiche*)

La strategia sintetizza approcci che appaiono contrapposti.

La gestione strategica è la gestione di più paradossi, è la ricerca di una sintesi fra posizioni che appaiono in contrasto: è la tensione verso una soluzione di problematiche complesse dove appaiono potenziali contraddizioni.....

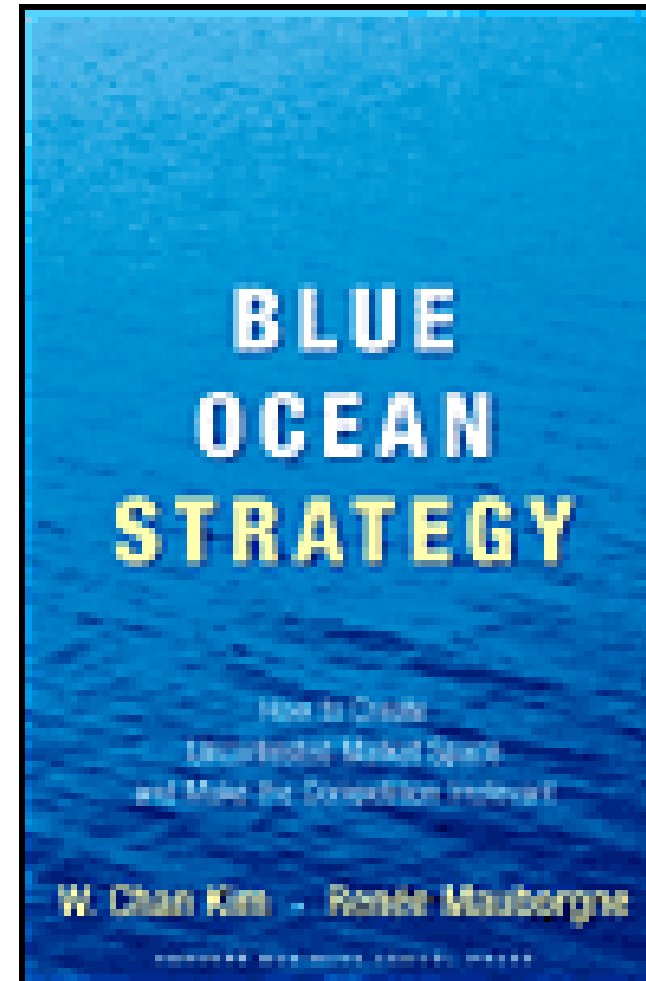
.....grazie al Cielo!

PS Questa tensione a sviluppare un “gioco a somma maggiore di zero” riuscendo a conciliare ciò che appare - in prima battuta - inconciliabile è presente nell’approccio di una specifica scuola di strategia italiana (Coda, Invernizzi, Russo, 2017).

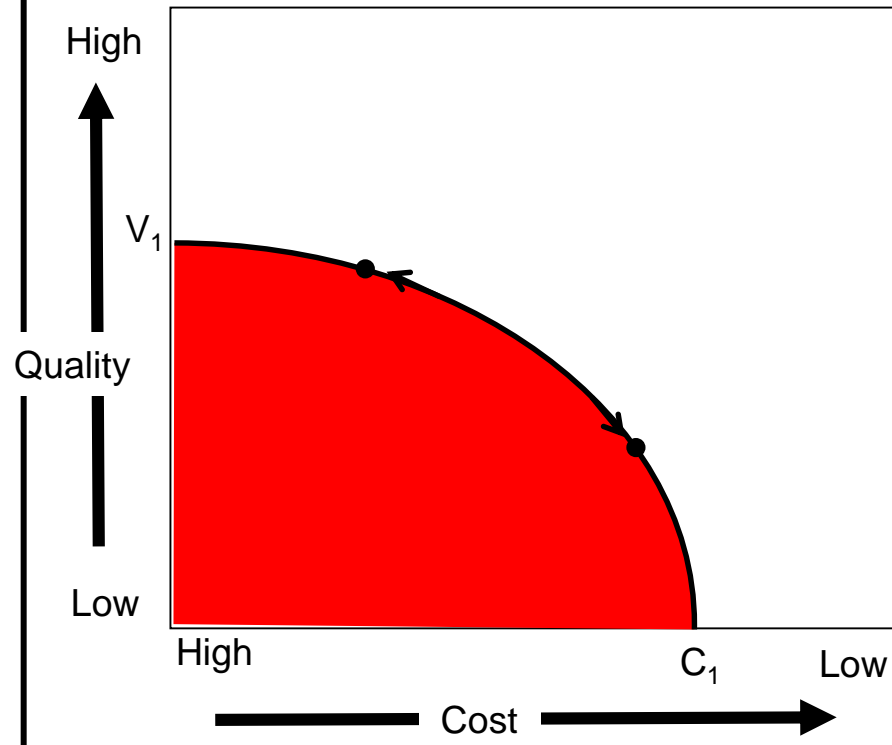
ALLEGATI



- Cham Kim e Renée Mauborgne, co-direttori del Blue-Ocean Institute dell'INSEAD e consulenti, considerati fra i primi 3 management gurus in the world
- Il loro primo libro del 2005 è il frutto di un decennio di lavoro di analisi su 30 settori merceologici nel corso di un periodo di 120 anni (1880-2000)
- 3,5 milioni di copie vendute in 44 lingue
- Nel 2015 seconda edizione con integrazione sugli strumenti a seguito di esperienza decennale
- Nel 2017 BOS 2

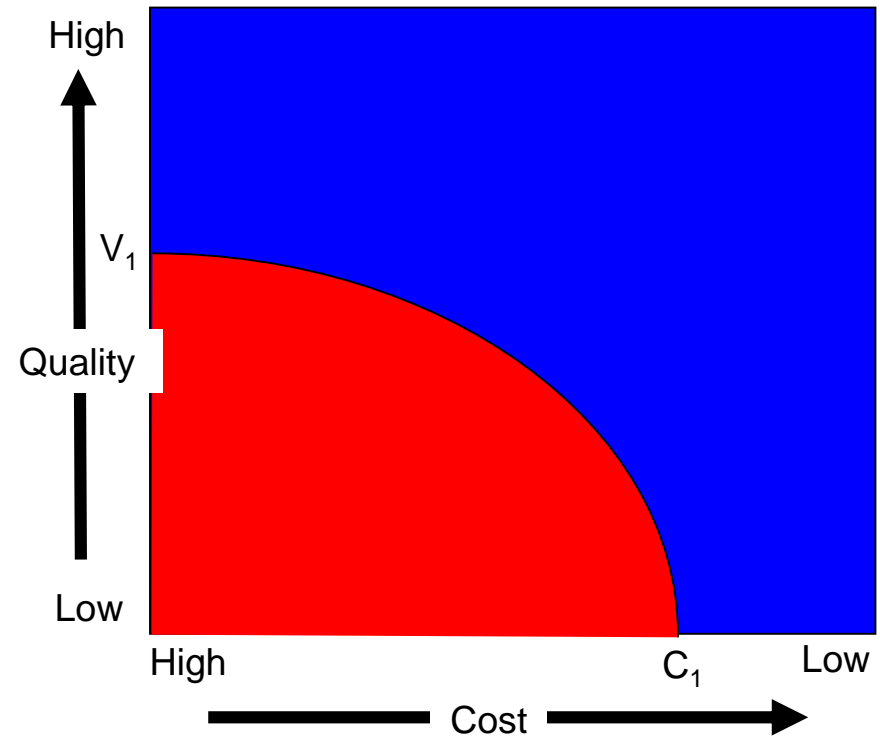


Red Ocean Strategy



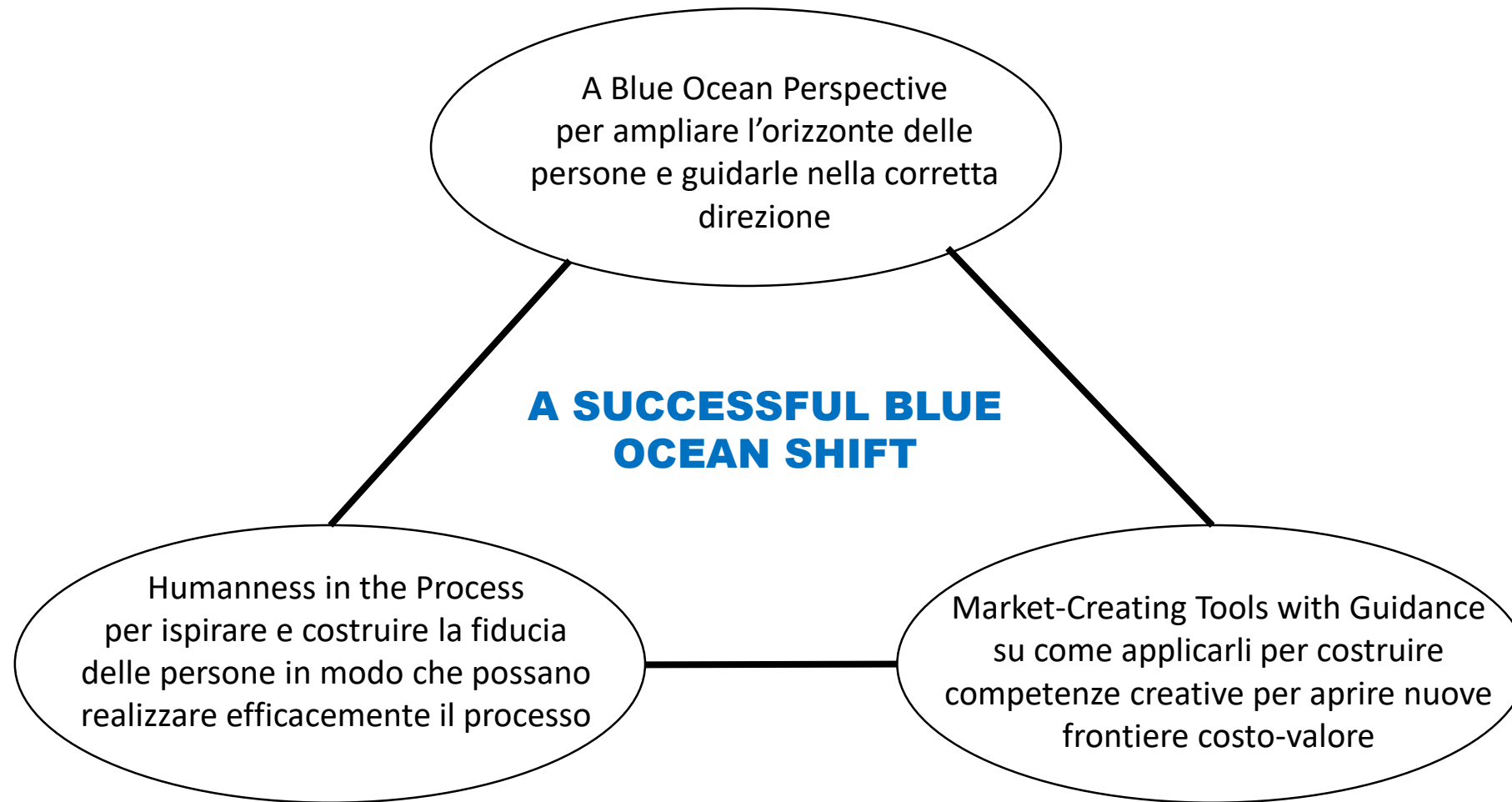
Structuralist

Blue Ocean Strategy



Reconstructionist

I tre fattori chiave per un cambiamento di successo



Evoluzione del «controllo»: lo strumento balanced scorecard (presentato nel 1994)

THE PRINCIPLES OF A STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION

(Kaplan-Norton, 2001)

STRATEGY MAPS
(Kaplan-Norton, 2004)

1. TRANSLATE THE STRATEGY TO OPERATIONAL TERMS

ALIGNEMENT
(Kaplan-Norton, 2006)

2. ALIGN THE ORGANIZATION TO THE STRATEGY

3. MAKE STRATEGY EVERYONE'S EVERYDAY JOB

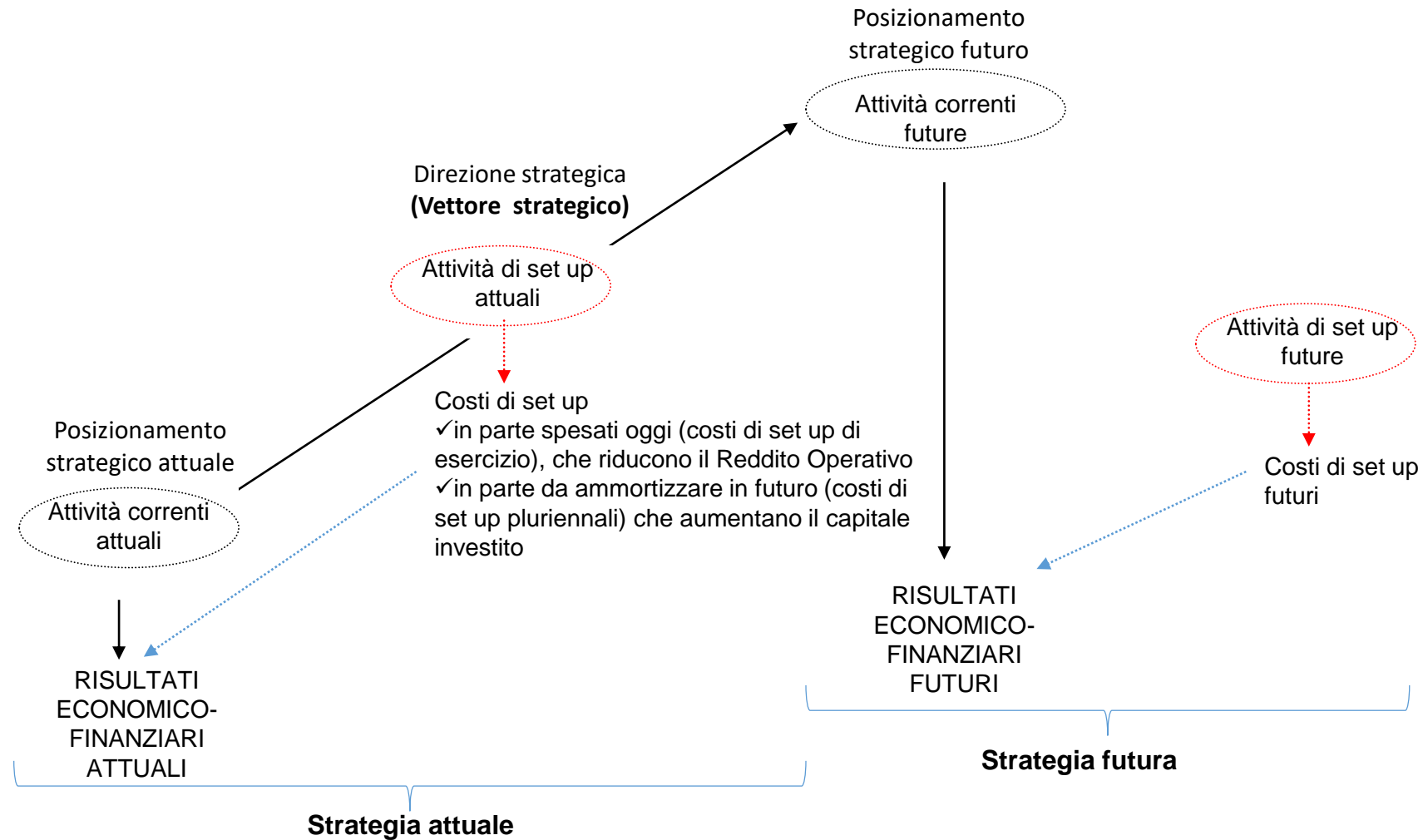
4. MAKE STRATEGY A CONTINUAL PROCESS

SISTEMI
OPERATIVI
(APPRENDIM.)

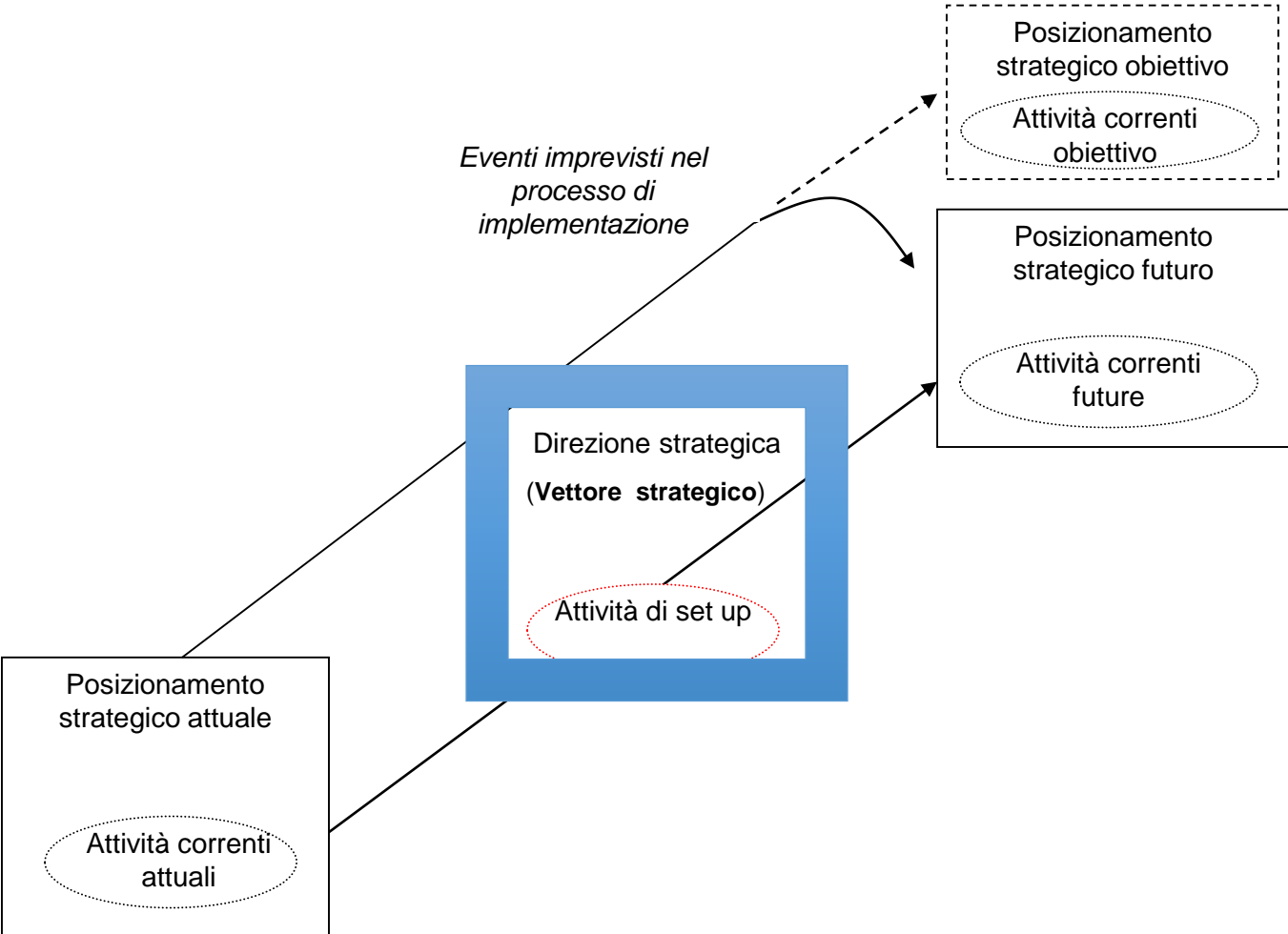
5. MOBILIZE CHANGE THROUGH EXECUTIVE LEADERSHIP

CAMBIAMENTO
(COMUNICAZIONE)

L'impatto delle attività sui risultati economico-finanziari. (Coda, Invernizzi, Russo, 2017 La strategia aziendale, Fig.1.1)



Strategia e attività(Coda, Invernizzi, Russo, 2017, La strategia aziendale, Fig.1.2)



La strategia di business sottostante ad un solido posizionamento in ogni ambito

(Coda, Invernizzi, Russo, 2017 La strategia aziendale, Fig.4.12)

