

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

Piano strategico: come ridurre il divario tra

formulazione e implementazione?

La mia azienda ha da poco terminato la predisposizione di un Piano Strategico, all'interno del quale abbiamo definito visione strategica, obiettivi e target economici, finanziari patrimoniali quinquennali. Tuttavia, a qualche mese di distanza dalla chiusura del processo di definizione del Piano Strategico la sua implementazione ...

Adacta Risponde



Piano strategico: come ridurre il divario tra formulazione e implementazione?

DI SILVIA VERNIZZI E CRISTINA CATTELANI

La mia azienda ha da poco terminato la predisposizione di un Piano Strategico, all'interno del quale abbiamo definito visione strategica, obiettivi e target economici, finanziari patrimoniali quinquennali. Tuttavia, a qualche mese di distanza dalla chiusura del processo di definizione del Piano Strategico la sua implementazione si rivela più complicata del previsto a causa di decisioni che faticano a trovare una realizzazione, di reticenze al cambiamento o, forse, di inadeguatezze organizzative. Quali strumenti per ridurre il divario tra formulazione e implementazione della strategia?

Problemi da risolvere, urgenze quotidiane, abitudini consolidate, inerzia organizzativa sono solo alcuni dei fattori che rendono complessa l'implementazione di un Piano Strategico e che talvolta ne ostacolano la piena realizzazione.

Senza un'implementazione coerente ed efficace anche la miglior strategia rischia di essere inutile. Solo se formulazione e implementazione vanno di pari passo il Piano Strategico riesce ad assumere a pieno il ruolo di strumento attraverso il quale progettare e realizzare un percorso di sviluppo e raggiungere un vantaggio competitivo stabile e duraturo.

Come ottimizzare quindi l'implementazione di un Piano Strategico?

Come sempre, quando si parla di strategia è difficile identificare percorsi standard. La strategia è come un abito disegnato su misura e la sua implementazione non si presta a prescrizioni predefinite da seguire. Tuttavia, nonostante la specificità di ogni progetto strategico è possibile individuare alcuni fattori che agevolano l'implementazione del Piano.

Innanzitutto, affinché un piano strategico venga implementato in modo efficace è indispensabile che sia supportato da una struttura organizzativa coerente con le scelte strategiche effettuate. Le funzioni, i ruoli e le responsabilità all'interno della struttura e i loro meccanismi di coordinamento devono essere definiti ed eventualmente ricalibrati in modo funzionale al percorso di sviluppo scelto. La struttura organizzativa deve inoltre prevedere il presidio e la valorizzazione di competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici. E' quindi essenziale valutare il livello di coerenza fra gli obiettivi definiti e le competenze presenti in azienda e, se necessario, avviare percorsi mirati di sviluppo e valorizzazione.

Inoltre, affinché il progetto strategico non resti lettera vuota, è importante attivare processi e meccanismi che consentano di mantenere viva all'interno dell'organizzazione una "tensione" strategica, ovvero un'attenzione costante agli obiettivi di sviluppo e alla più generale Visione da realizzare. Sono diverse le modalità attraverso le quali è possibile alimentare una costante "tensione strategica" e vanno dall'attivazione di un processo continuo e sistematico di revisione del Piano Strategico, alla costituzione di Comitati interni che agevolino un processo di progettazione sistematica e permanente della strategia, all'organizzazione periodica e coordinata di momenti di condivisione delle scelte intraprese e degli eventuali elementi di criticità.

Pur con le dovute differenze, tutti questi aspetti contribuiscono a migliorare l'efficacia della strategia di impresa riducendo il divario tra formulazione e implementazione. I problemi quotidiani e le urgenze persisteranno all'interno dell'azienda, ma alcune abitudini interne consolidate si indeboliranno e l'intera organizzazione si avvierà verso il cambiamento favorendo la piena realizzazione del Piano Strategico.

s.vernizzi@adacta.it

c.cattelan@adacta.it

Domenica 14 Giugno 2015

© RIPRODUZIONE RISERVATA