

Il modello delle 7 S per l'analisi interna

di Anna Claudia Pellicelli

Prima di individuare l'orientamento strategico, è necessario **valutare la capacità dell'impresa di competere e la capacità di rispondere alle attese di potenziali clienti in aree di mercato attraenti.**

Mentre sull'ambiente l'impresa non può agire, sui fattori interni ha pieno controllo.

L'analisi interna ha due obiettivi principali:

#1. Valutare le opportunità che l'impresa ha di **utilizzare le sue attuali risorse e capacità** al fine di creare valore per il cliente in misura superiore a quella dei rivali;

#2. Individuare quali nuove risorse e capacità sia necessario acquisire per potenziare i fattori di successo così da sfruttare le opportunità che l'analisi esterna ha individuato, sempre al fine di creare valore per il cliente.

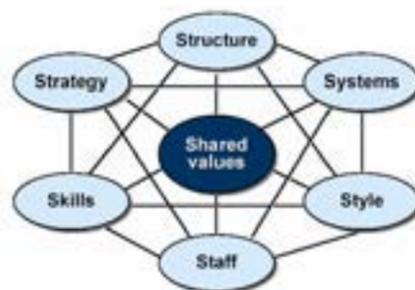
Tra i numerosi strumenti utili allo scopo di valutare la capacità di un'impresa di attuare una data strategia, McKinsey propone un'analisi basata su sette elementi, nota come 'analisi delle 7 S'.

È uno strumento elaborato alla fine degli anni '70, partendo da uno studio sulle imprese giapponesi e sui loro modelli di management (R. Pascale). Muove dal principio - enunciato in quegli anni e posto al centro delle teorie in materia di strategie delle imprese - secondo il quale

la struttura organizzativa di un'impresa evolve in rapporto all'evoluzione delle strategie adottate dall'impresa stessa.

Un presupposto del successo di una strategia è che la struttura organizzativa sia adeguata alla strategia scelta.

Modello '7S Mc Kinsey'



Le 7 S di McKinsey hanno avuto il merito di richiamare l'attenzione su altri elementi oltre le strategie e le strutture organizzative. McKinsey ha anche contribuito a dare attenzione non solo all'ambiente esterno, ma anche a quello interno dell'impresa.

Il modello ha lo scopo di costruire e gestire una **stretta relazione fra la strategia, la struttura dell'organizzazione e cinque elementi (sistemi, stile, risorse umane, capacità, valori condivisi).**

Esaminiamo in breve i 7 elementi.

#1. Strategia: Il modello McKinsey parte dal presupposto che il successo di una strategia dipenda dalla capacità di individuare e sfruttare le **opportunità dell'ambiente da un lato** e dalla capacità

di mobilitare e gestire le **risorse interne dall'altro**. Il modello presuppone che le difficoltà di realizzare una strategia non siano nella sua formulazione (ampiamente studiata e oggetto di regole consolidate), ma nella gestione degli altri sei elementi.

#2. Struttura: Per struttura dell'organizzazione si intendono le **relazioni tra le parti** che la compongono e i **"meccanismi"** che la governano. I "meccanismi" principali sono: accentramento o decentramento dell'autorità e delle responsabilità, coordinamento e integrazione. McKinsey suggerisce di concentrare l'attenzione del management su tutto quanto della struttura organizzativa può dare sostegno alla strategia.

#3. Sistemi: Comprendono sia i **processi che sviluppano** le principali attività dell'impresa (per esempio, il lancio di un nuovo prodotto o l'entrata in un nuovo canale della distribuzione), sia i **processi che sostengono** tali attività (come il sistema informativo).

#4. Stile: Per stile dell'organizzazione si intende il **modo di agire dei vertici**, il loro comportamento nei confronti dei collaboratori e degli altri stakeholder (azionisti, clienti, fornitori). Lo stile accentratore "trattiene" al vertice il massimo delle decisioni. Lo stile opposto è di un management che sa ascoltare, che porta le decisioni dove i problemi si pongono. Nel modello McKinsey lo stile vincente è quello di un management che sa individuare le decisioni più importanti, sa dar loro le giuste priorità. Nel caso del risk management, i vertici dell'impresa fissano le strategie e i gradi di «tolleranza» ai rischi, sono però coloro che operano a contatto con i problemi quotidiani ad avvertire i «primi segnali». Se lo «stile» è autoritario difficilmente intervengono per segnalare che i rischi superano le tolleranze o che le politiche per fronteggiare i rischi sono sbagliate.

#5. Staff (risorse umane): Nel modello delle 7 S le risorse umane sono un fattore di importanza strategica e **la loro gestione è determinante per l'efficienza**



dell'organizzazione (selezione, reclutamento, avanzamenti di carriera, remunerazioni). Uno dei problemi che più condizionano il successo di lungo termine è far sì che la gestione delle risorse umane abbia programmato le carriere così da sostituire chi eventualmente lascia l'impresa privandola delle sue capacità ed esperienze senza indebolire l'organizzazione.

#6. Skills (capacità): I vantaggi competitivi di un'impresa sono spesso, e anzi sempre più nell'economia contemporanea, **basati sulle capacità delle persone piuttosto che su risorse tecniche o finanziarie**, più su elementi intangibili che su elementi tangibili. L'ambiente e la competizione cambiano continuamente e costringono a cercare nuove capacità. Il management deve non solo sviluppare le capacità necessarie per fronteggiare una data situazione, ma anche guardare lontano e **costruire le basi per sviluppare le capacità che occorreranno in futuro**. Le capacità necessarie oggi sono specifiche del business model di oggi, ma il futuro può richiedere nuovi business model con nuove capacità.

#7. Shared value (valori condivisi): Ogni organizzazione ha un insieme di valori che guidano la sua cultura, le decisioni principali e il comportamento dei singoli. Sono valori diversi a seconda

dei settori. Raramente sono valori scritti, ma sono scolpiti nella cultura dell'organizzazione. Agiscono sulla scelta delle strategie, sui convincimenti, sui comportamenti. Secondo il modello McKinsey i **valori condivisi sono il "cemento" dell'organizzazione: l'elemento più importante tra i sette**, perché influisce sugli altri sei. È però difficile costruire nuovi valori o orientare i valori nel tempo. Se è vero che il management di vertice deve essere il propulsore del risk management, è anche vero che non si trova nella posizione migliore per avvertire l'avvicinarsi di un rischio. Una cultura sensibile ai rischi è una componente essenziale di un sistema di «primi segnali» dell'emergere di potenziali rischi.

In conclusione, **i sette elementi sono strettamente legati l'uno all'altro**: l'efficienza nella realizzazione di una strategia dipende dalla gestione dell'insieme. Il modello spinge a considerare le interrelazioni tra i sette elementi, ma per suggerire cambiamenti l'analisi dovrebbe essere ripetuta frequentemente.

I più **conosciuti casi di successo dell'applicazione del modello**, in anni recenti, sono la razionalizzazione dei piani di leadership e management di **Starbucks** e di **Ithaca Beer Company**, nonché la privatizzazione di **Kenya Airways**. ■



Anna Claudia Pellicelli

Professore di Marketing Strategico
Direttore del Master in Global Marketing & Retail Management (www.masterretail.eu)
Dipartimento di Management
Scuola di Management ed Economia
Sezione di Economia e Direzione delle imprese
Università degli Studi di Torino