

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato in Economia aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Strategia e modelli di business, Strategia aziendale,
Entrepreneurship

Unit 2

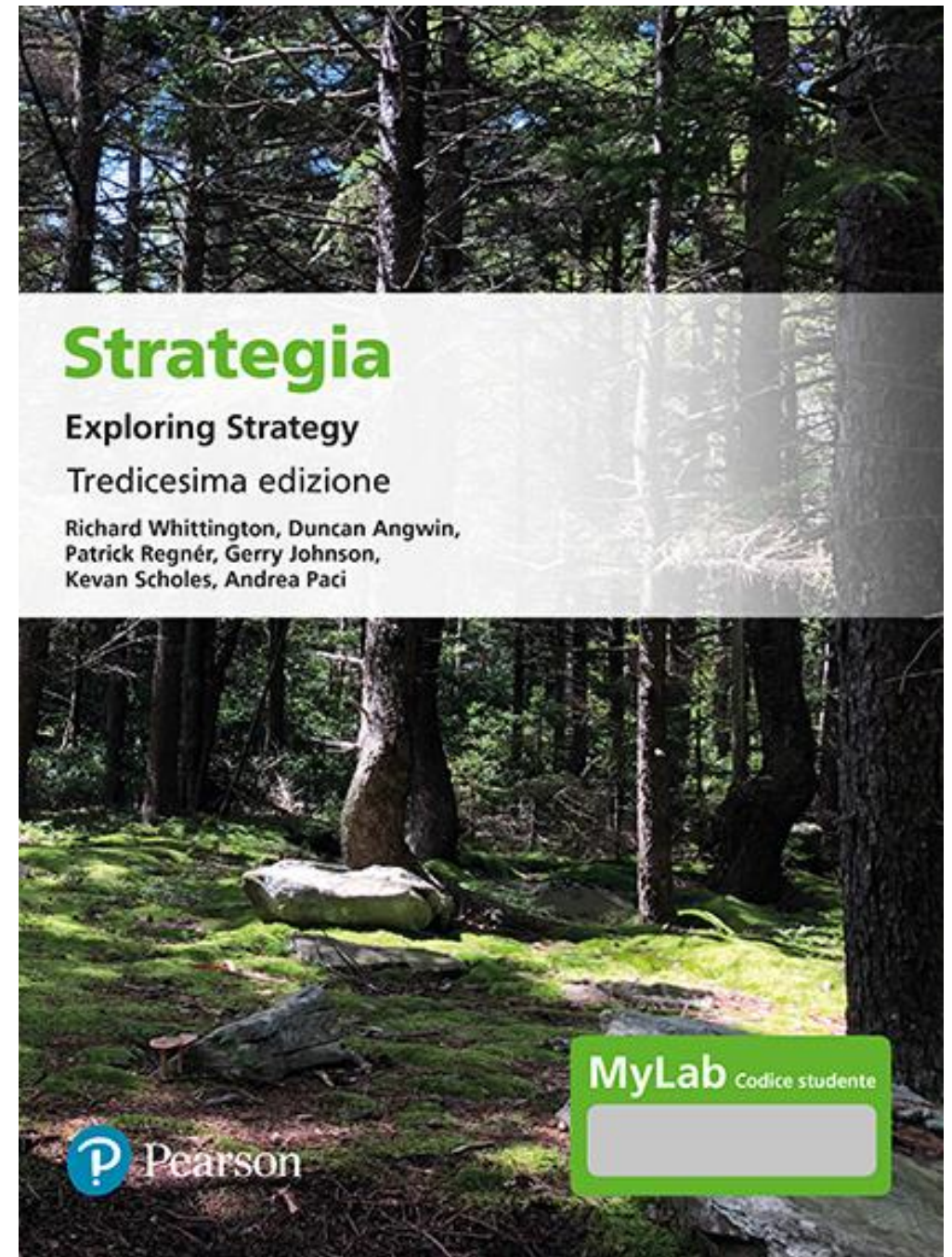
Cultura, strategia e modelli di business (cap.
7 e 8)

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 7

Cultura organizzativa e strategia





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- analizzare come la *storia*, la *geografia* e i *campi organizzativi* possono influenzare la cultura di un'organizzazione;
- analizzare l'influenza che la cultura organizzativa esercita sulla strategia attraverso l'esame della *rete culturale*;
- riconoscere la differenza tra le asserzioni relative all'*identità organizzativa* e la reale cultura dell'organizzazione;
- identificare le imprese che possono mostrare sintomi di *inerzia strategica*.

Indice del capitolo

- 7.1 Introduzione
- 7.2 Storia, geografia e campi organizzativi
- 7.3 Cultura organizzativa
- 7.4 Influenze culturali intenzionali e emergenti



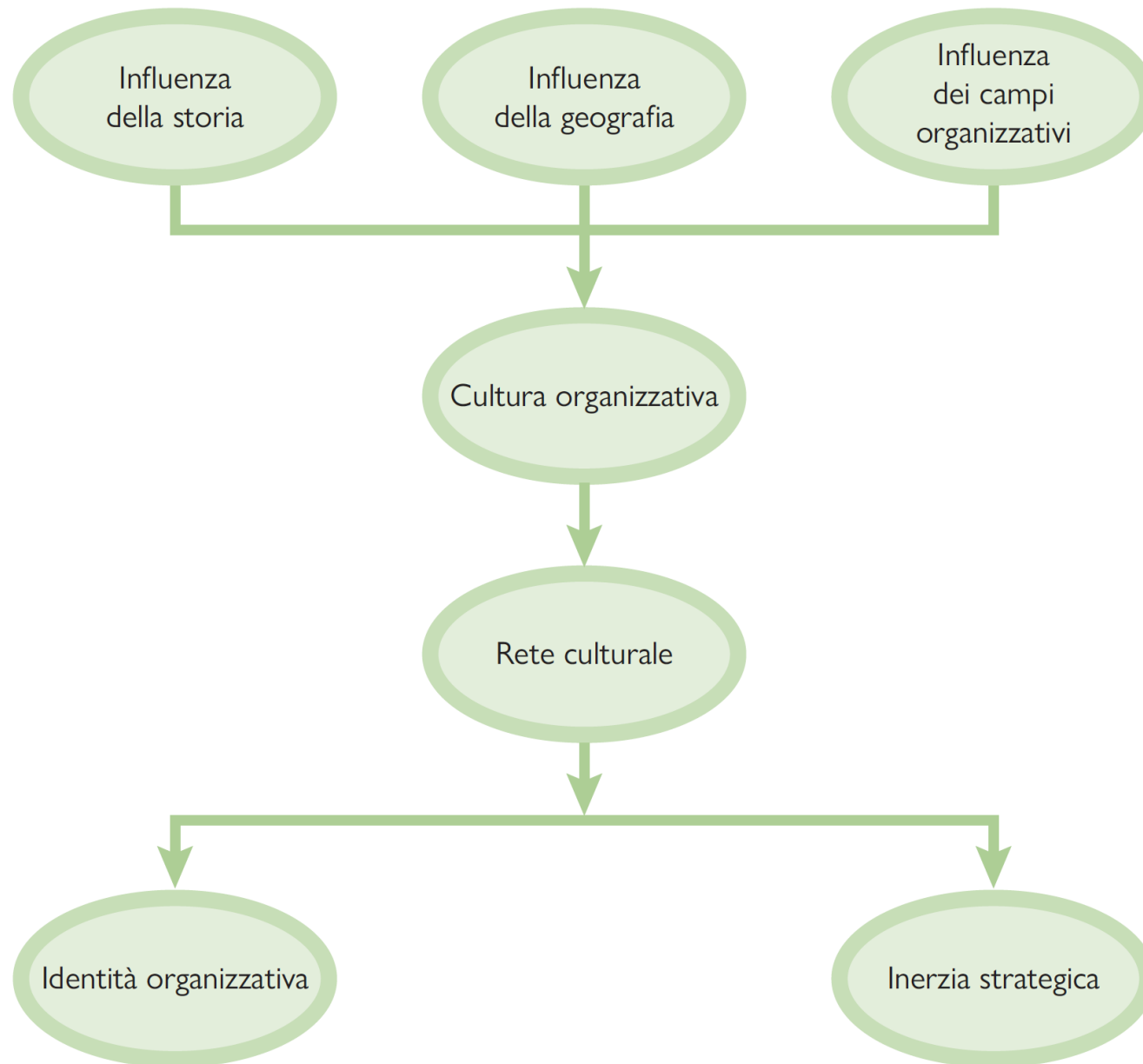


Figura 7.1 Cultura e strategia.

Figura 7.2 Quattro tipi di relazioni tra storia dell'organizzazione e strategia.

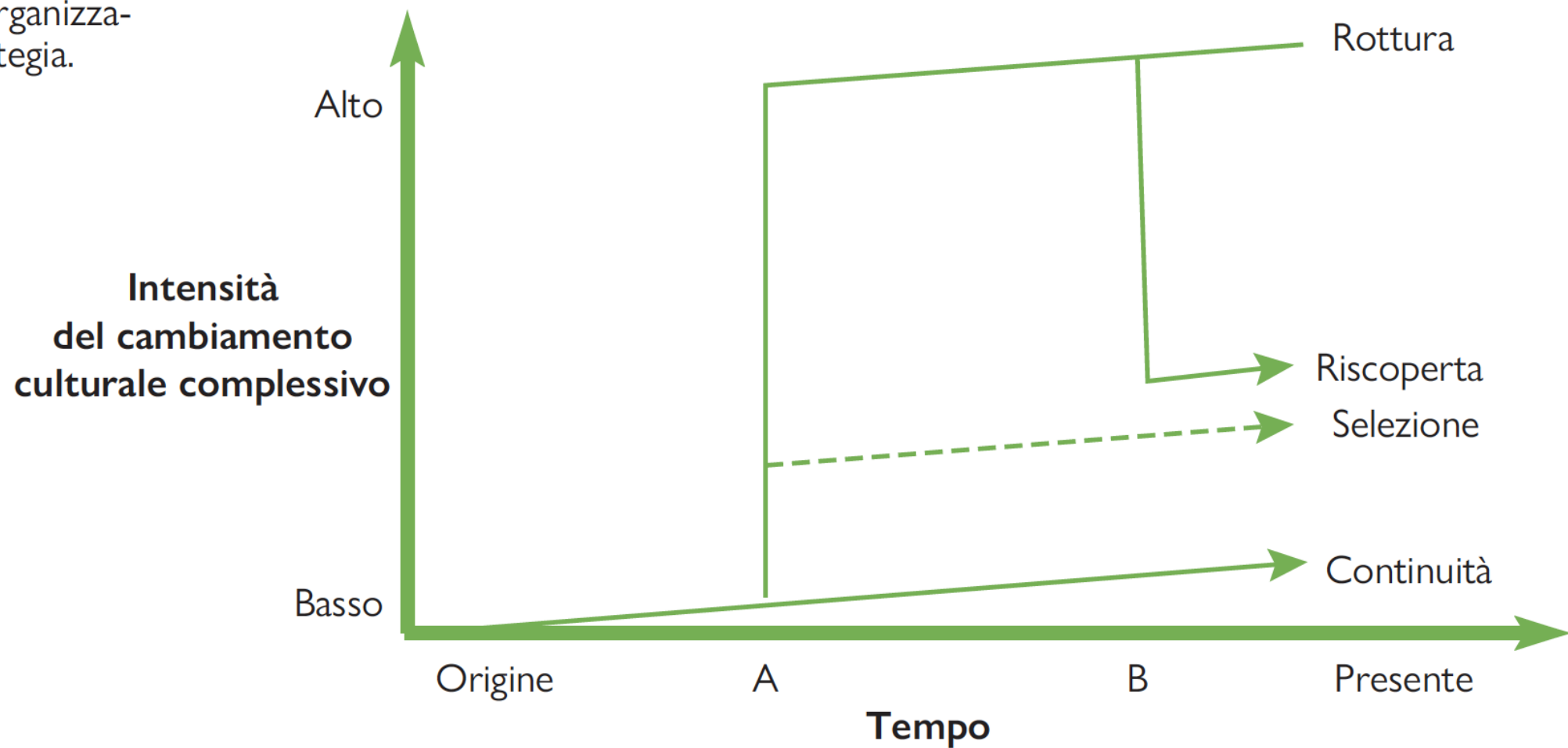


Figura 7.3 Differenze tra le culture organizzative nel mondo.

Fonte: Adattato da: SpencerStuart, “Culture Alignment Framework — a uniquely powerful tool for aligning strategy and culture”, disponibile su: <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/leadership-consulting/organizational-culture> [accessed: June 2022] e J. Yo-Jud Cheng and B. Groysber (2020), “How Corporate Cultures Differ Around the World”, HBR. org, 8 gennaio.

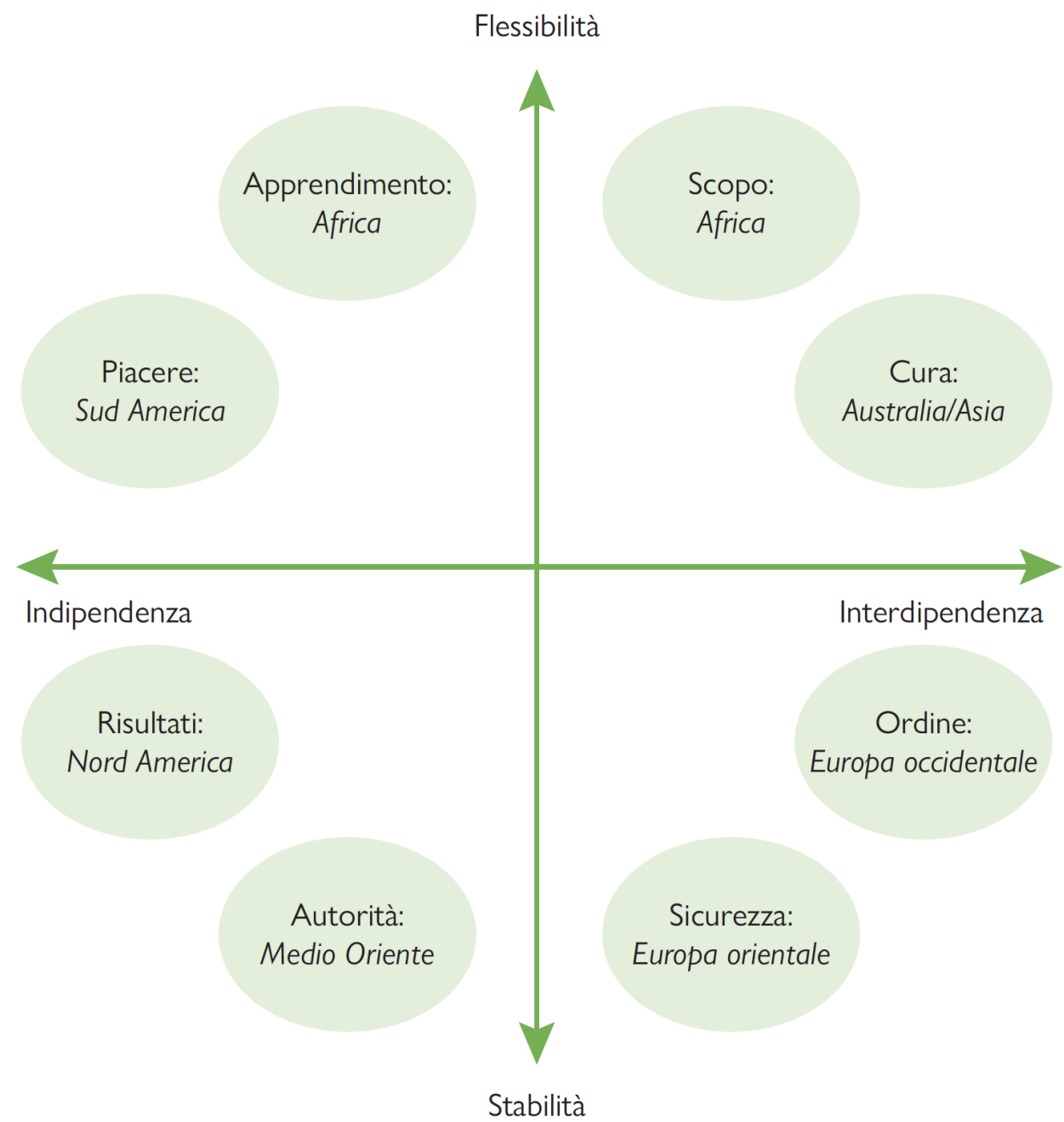
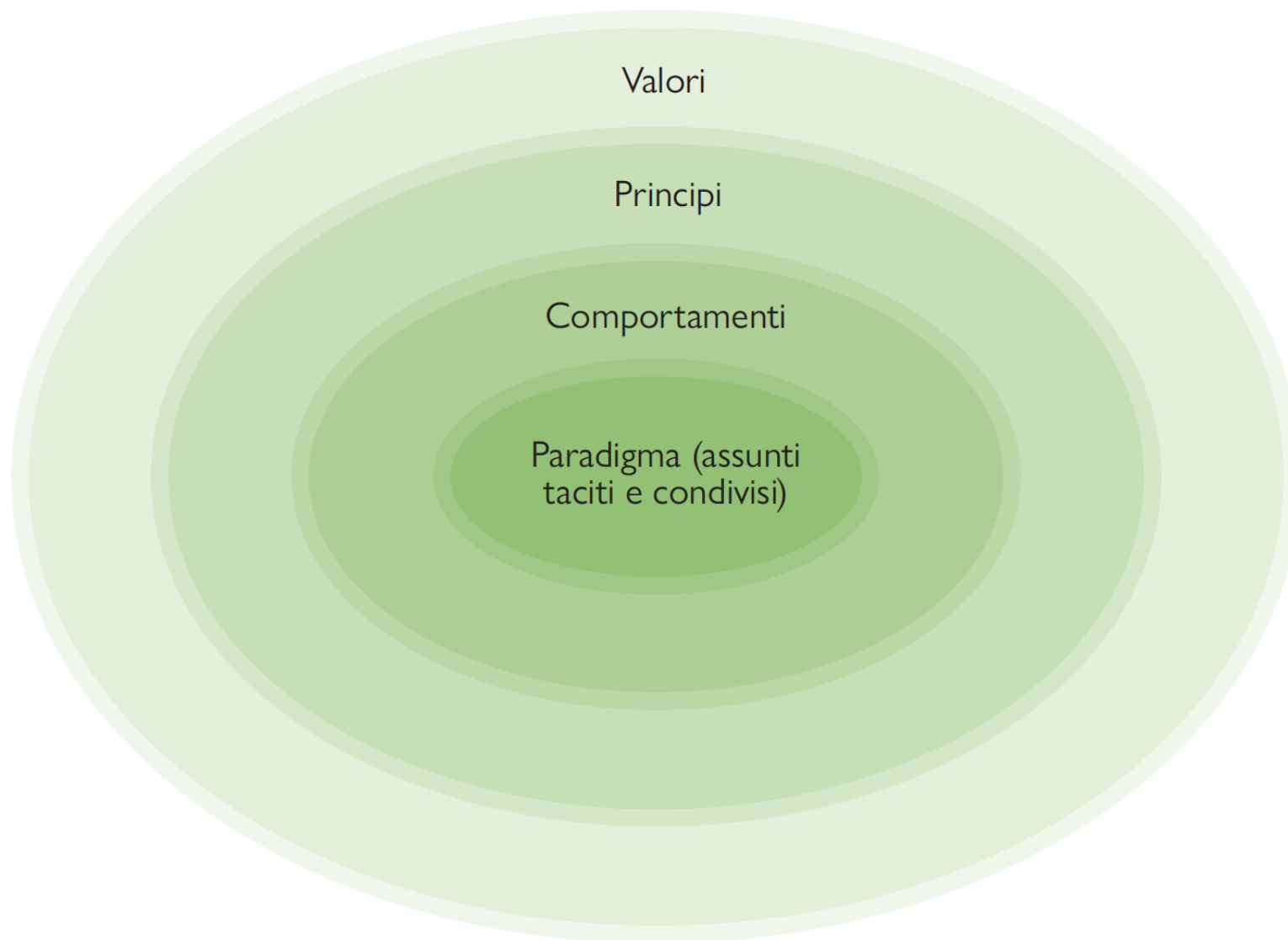


Figura 7.4 Quattro livelli della cultura organizzativa.



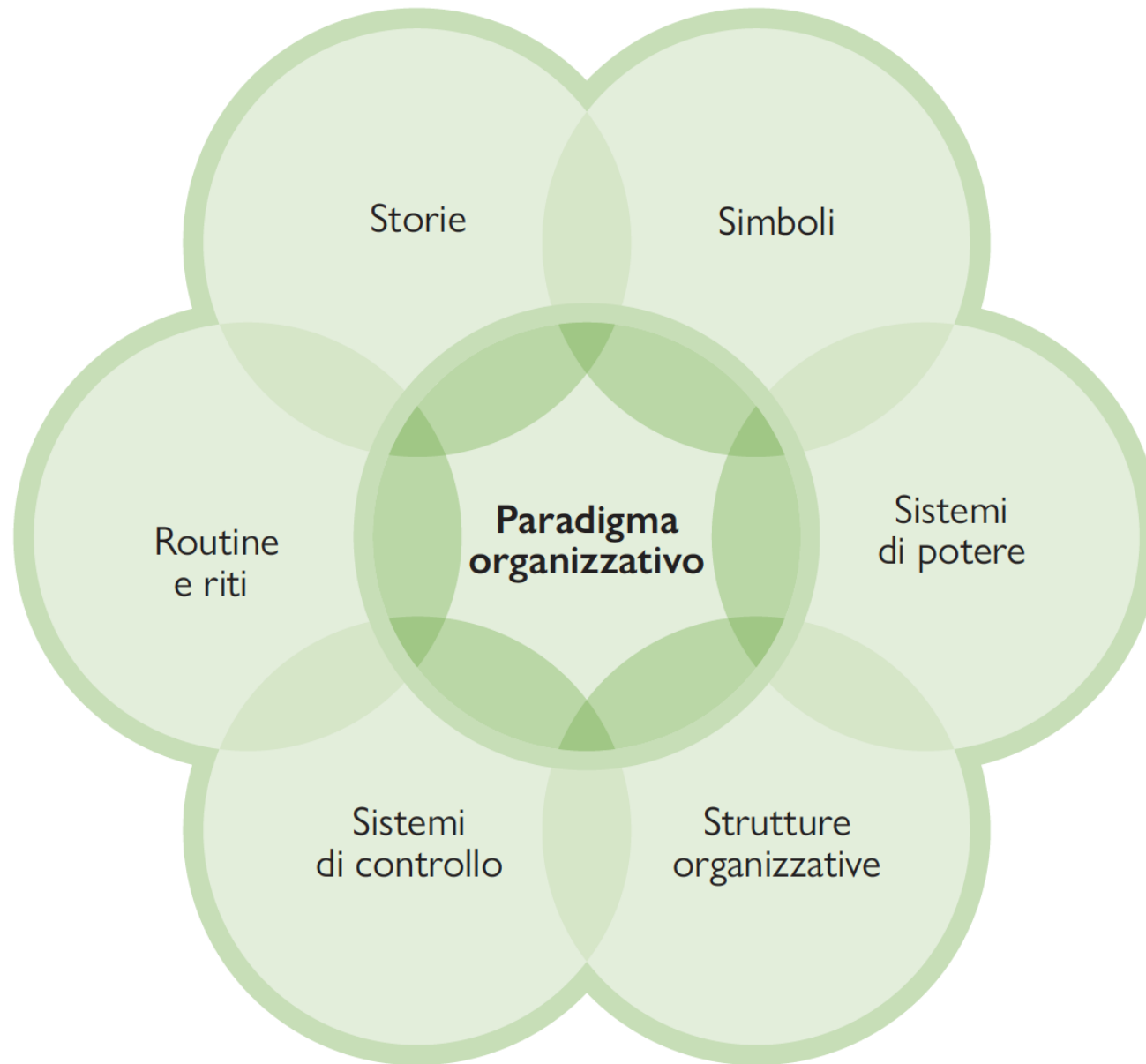


Figura 7.5 Rete culturale di un'organizzazione.

Storie

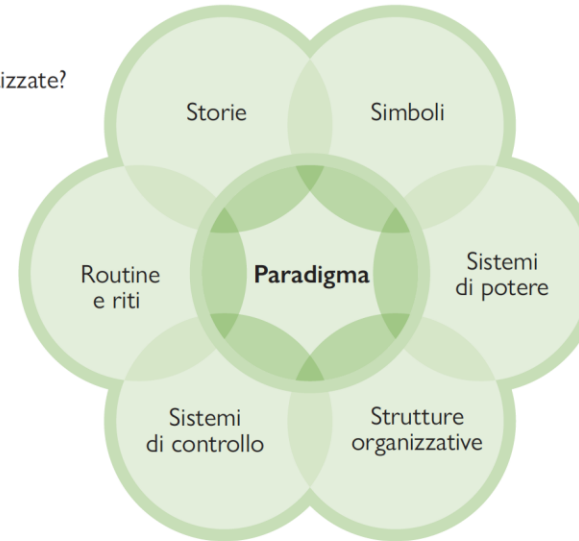
- Quali principi emergono dalla storia?
- Quali storie vengono raccontate più frequentemente (ad esempio, ai nuovi arrivati)?
- Queste storie riflettono gli assunti di base e i principi condivisi?
- Quali regole infrangono i “cani sciolti”?

Simboli

- Quali sono gli oggetti, gli eventi o le persone con cui l'organizzazione si identifica in modo particolare?
- Come sono collegati con la storia dell'organizzazione?
- Quali aspetti della strategia vengono evidenziati nella comunicazione pubblica?

Routine e riti

- Quali principi routine sono enfatizzate?
- Quali routine sono radicate nella storia?
- Quali comportamenti sono incoraggiati dalla routine?
- Quali sono i riti principali?
- Quali assunti e principi riflettono le routine?
- Che cosa mettono in risalto i programmi di formazione?
- È possibile cambiare facilmente le routine e i riti?



Sistemi di potere

- Dove risiede il potere? Gli indicatori per individuarlo includono:
 - (a) status
 - (b) disponibilità di risorse
 - (c) simboli del potere
- Chi ha il potere di approvare una linea d'azione?
- Chi ha il potere di bloccare una linea d'azione?

Sistemi di controllo

- Che cosa è monitorato/controllato maggiormente?
- L'enfasi è sul premio o sulla punizione?
- I controlli hanno le loro radici nella storia o nelle strategie correnti?
- I controlli sono numerosi/limitati?

Strutture organizzative

- Quali sono le strutture formali e informali?
- Quanto sono rigide le strutture?
- Le strutture incoraggiano la collaborazione o la competizione?
- Che tipi di sistemi di potere supportano?

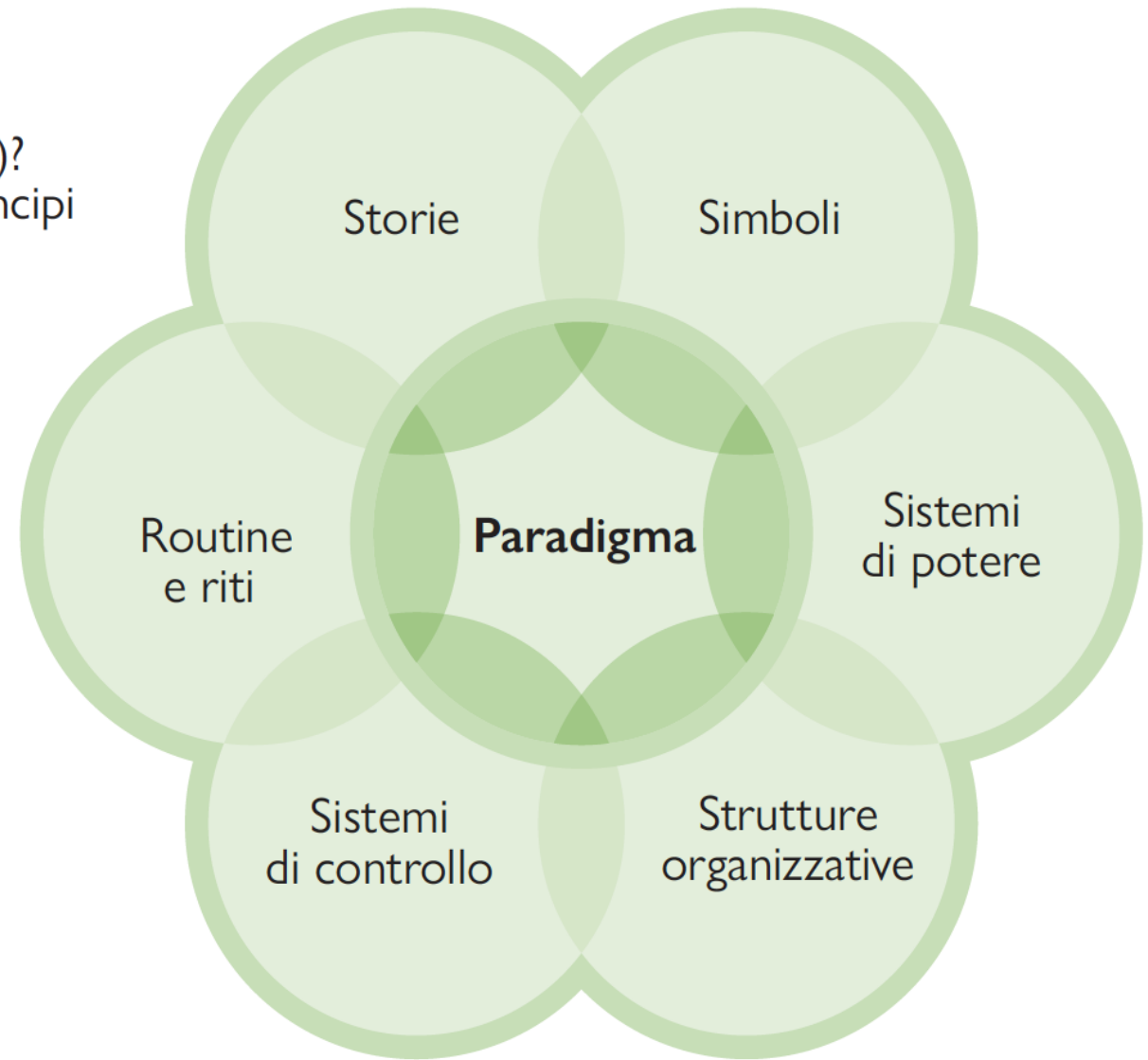
Nel complesso

- Le risposte a tali domande individuano gli assunti di base che determinano il paradigma?
- Come si potrebbe descrivere la cultura dominante?
- Tale cultura può essere facilmente modificata?
- In che modo e fino a che punto gli elementi della rete culturale sono connessi tra loro rafforzandosi reciprocamente?

Figura 7.6 Rete culturale di un'organizzazione: alcuni interrogativi.

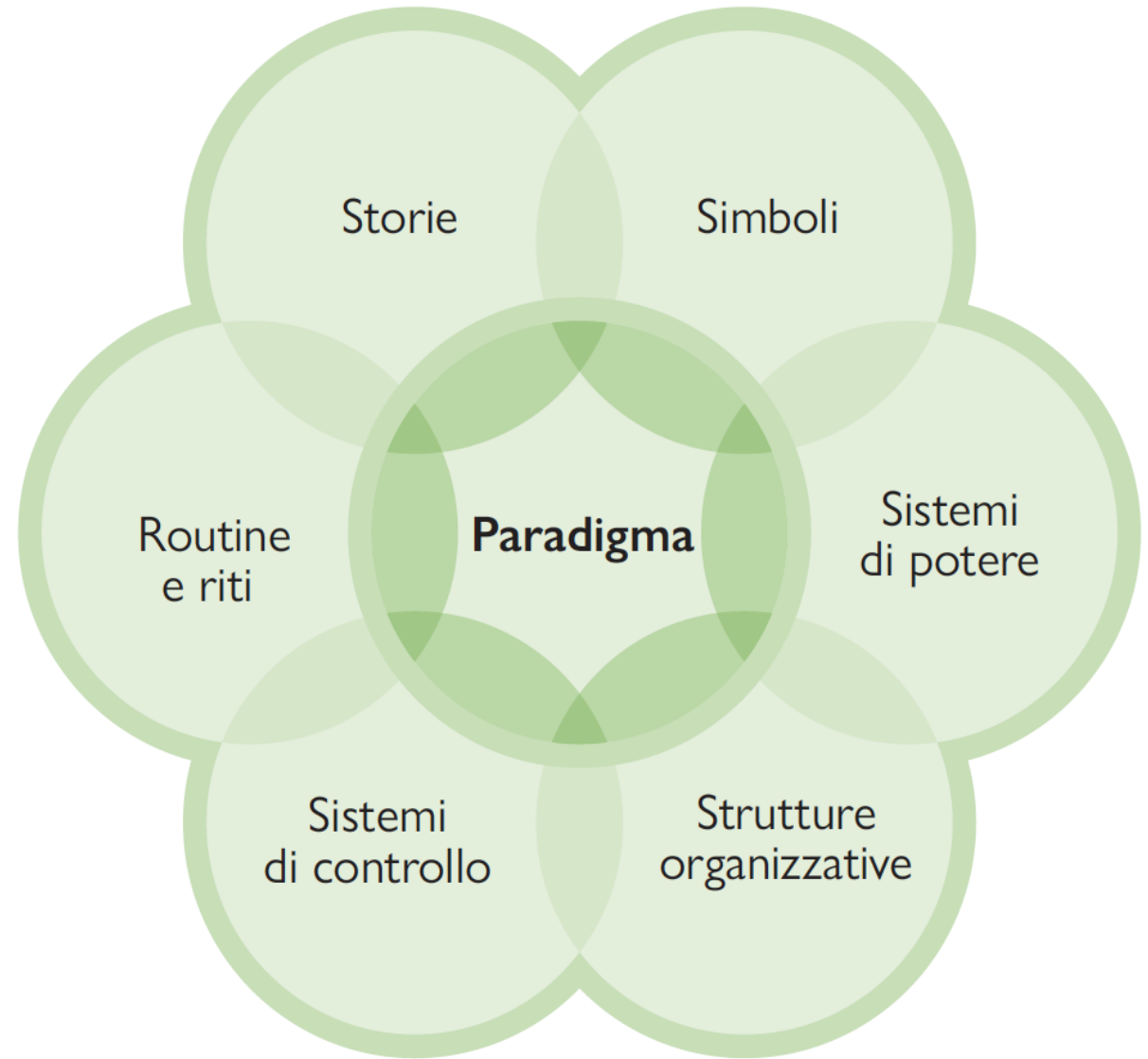
Storie

- Quali principi emergono dalla storia?
- Quali storie vengono raccontate più frequentemente (ad esempio, ai nuovi arrivati)?
- Queste storie riflettono gli assunti di base e i principi condivisi?
- Quali regole infrangono i “cani sciolti”?



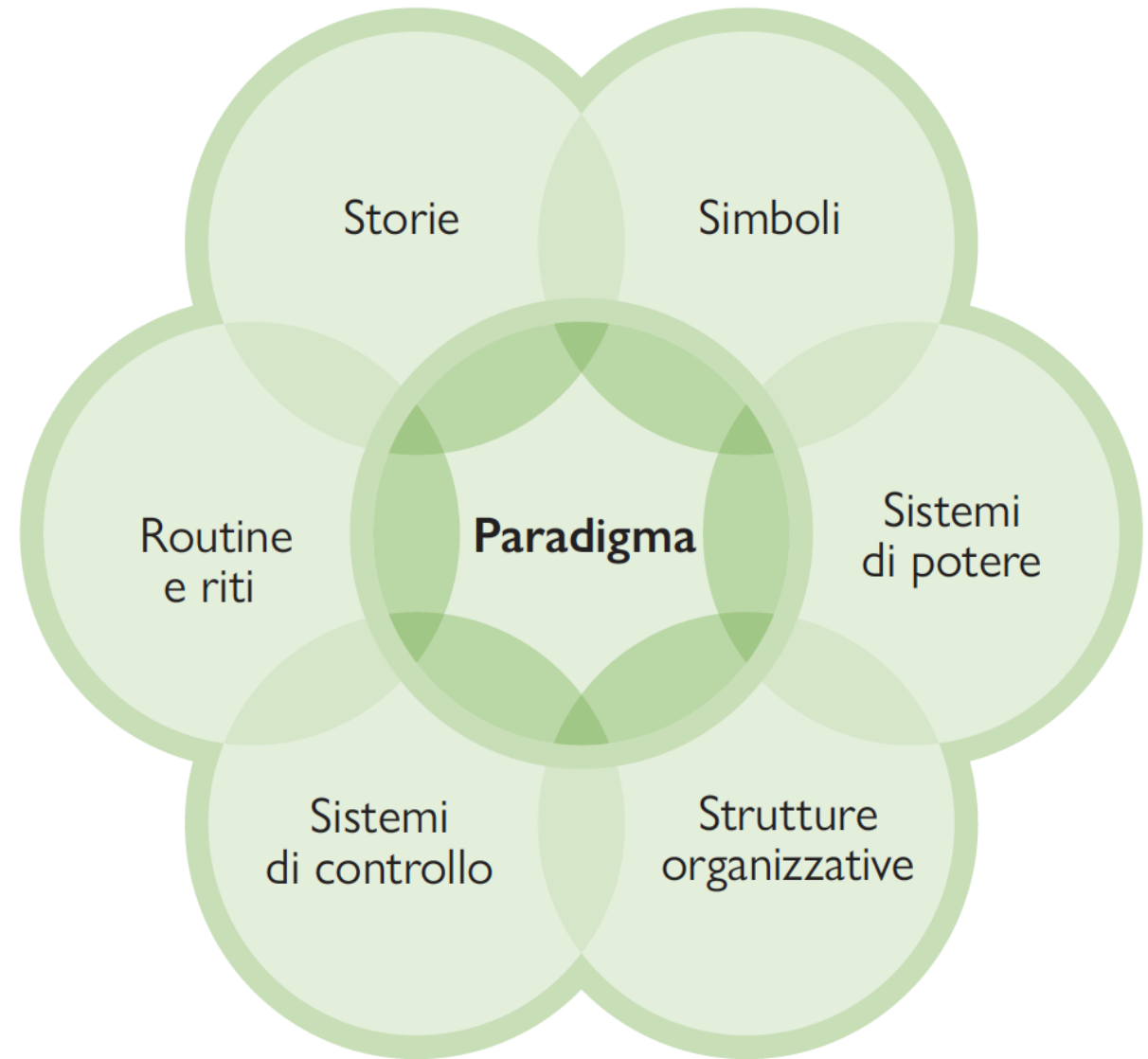
Simboli

- Quali sono gli oggetti, gli eventi o le persone con cui l'organizzazione si identifica in modo particolare?
- Come sono collegati con la storia dell'organizzazione?
- Quali aspetti della strategia vengono evidenziati nella comunicazione pubblica?



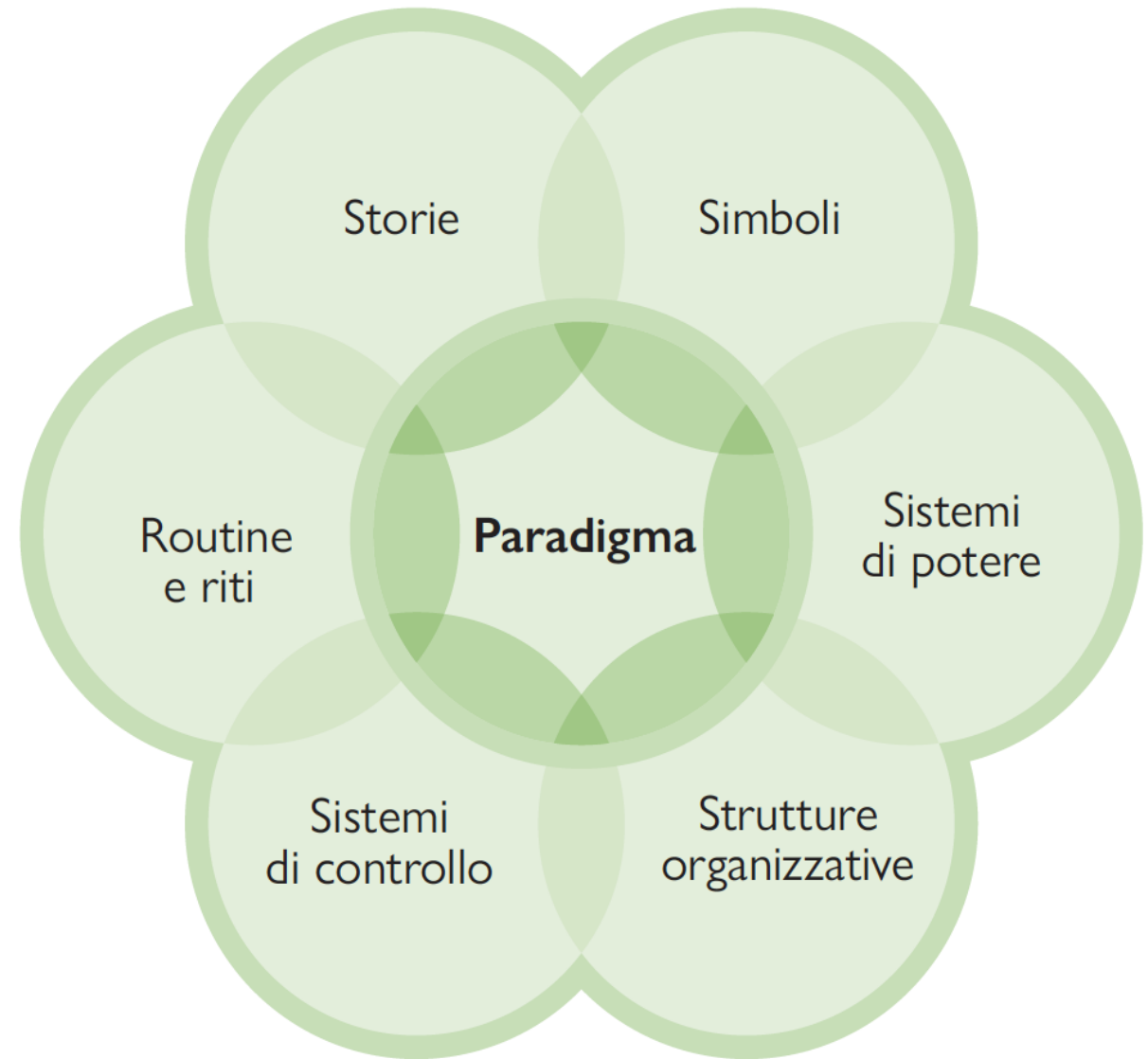
Routine e riti

- Quali principi routine sono enfatizzate?
- Quali routine sono radicate nella storia?
- Quali comportamenti sono incoraggiati dalla routine?
- Quali sono i riti principali?
- Quali assunti e principi riflettono le routine?
- Che cosa mettono in risalto i programmi di formazione?
- È possibile cambiare facilmente le routine e i riti?



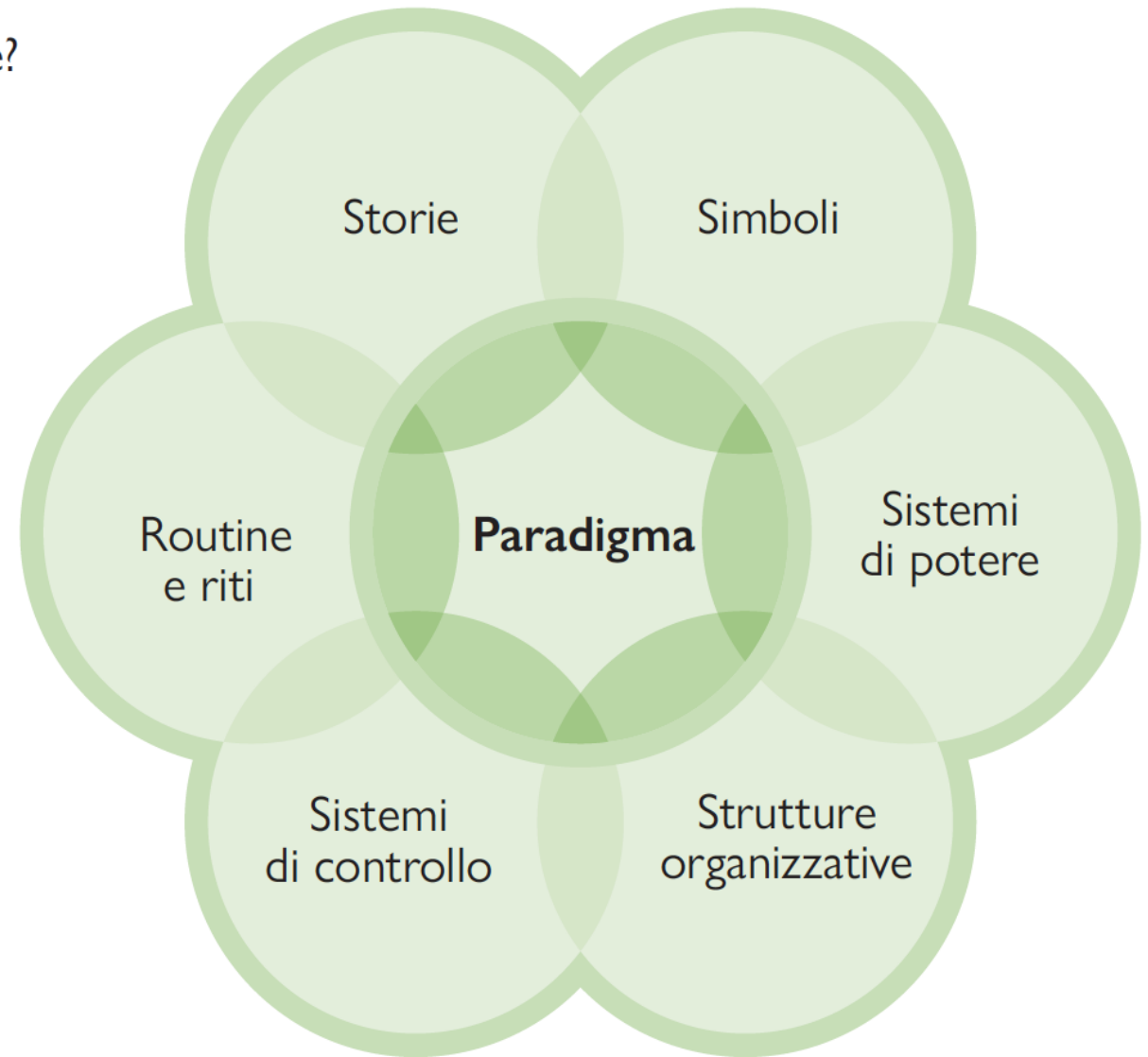
Sistemi di potere

- Dove risiede il potere?
Gli indicatori per individuarlo includono:
 - (a) status
 - (b) disponibilità di risorse
 - (c) simboli del potere
- Chi ha il potere di approvare una linea d'azione?
- Chi ha il potere di bloccare una linea d'azione?



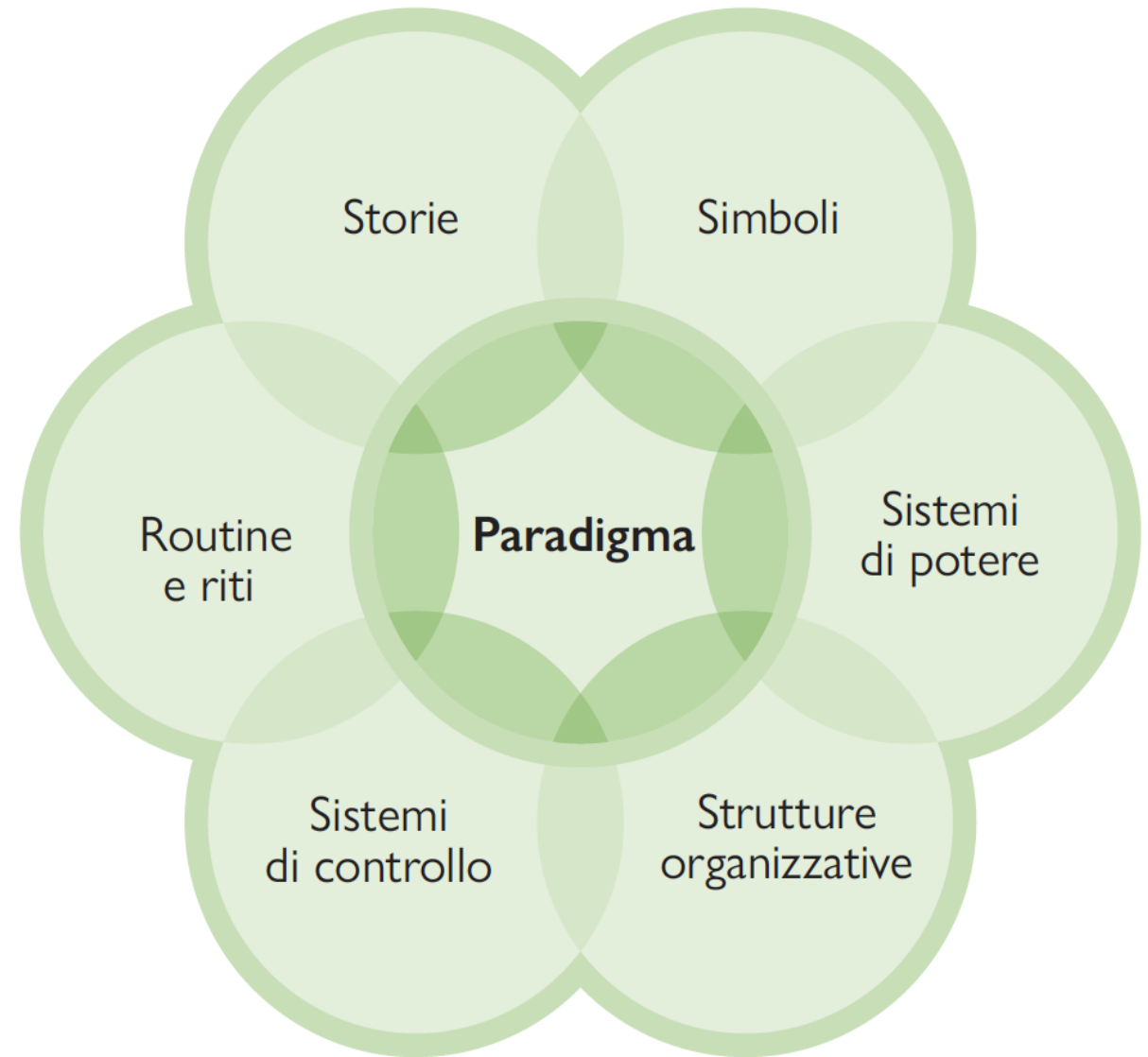
Sistemi di controllo

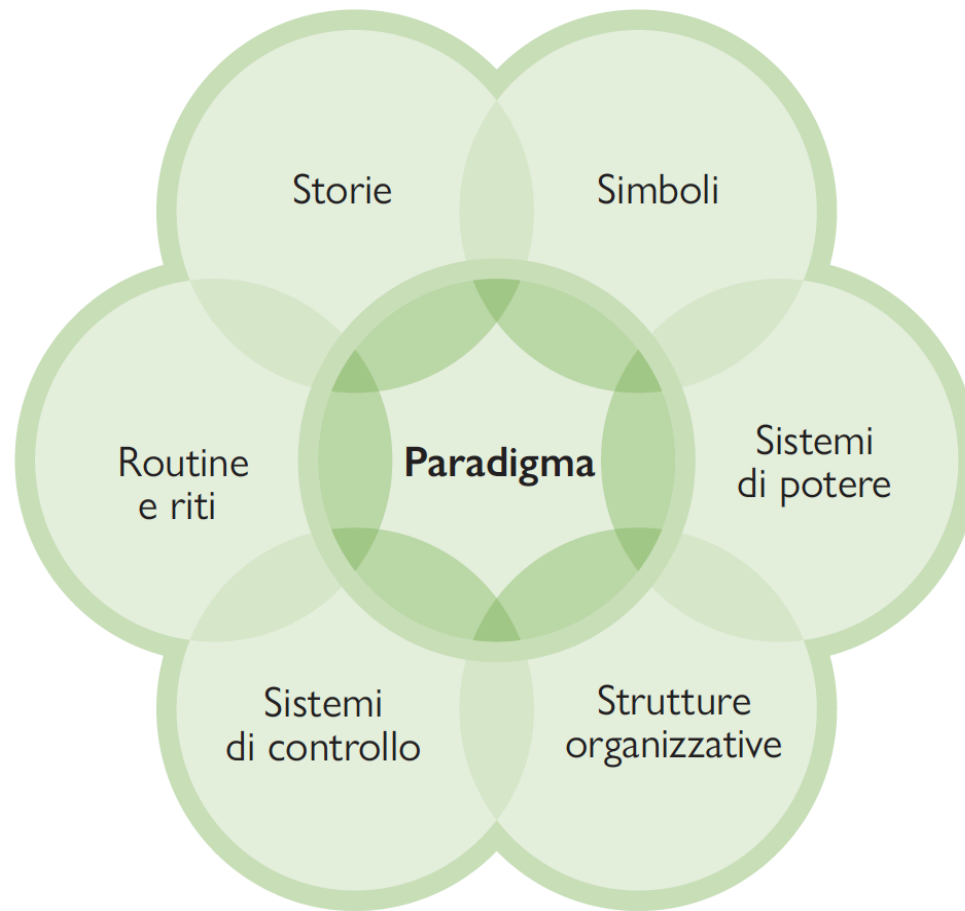
- Che cosa è monitorato/controllato maggiormente?
- L'enfasi è sul premio o sulla punizione?
- I controlli hanno le loro radici nella storia o nelle strategie correnti?
- I controlli sono numerosi/limitati?



Strutture organizzative

- Quali sono le strutture formali e informali?
- Quanto sono rigide le strutture?
- Le strutture incoraggiano la collaborazione o la competizione?
- Che tipi di sistemi di potere supportano?





Nel complesso

- Le risposte a tali domande individuano gli assunti di base che determinano il paradigma?
- Come si potrebbe descrivere la cultura dominante?
- Tale cultura può essere facilmente modificata?
- In che modo e fino a che punto gli elementi della rete culturale sono connessi tra loro rafforzandosi reciprocamente?

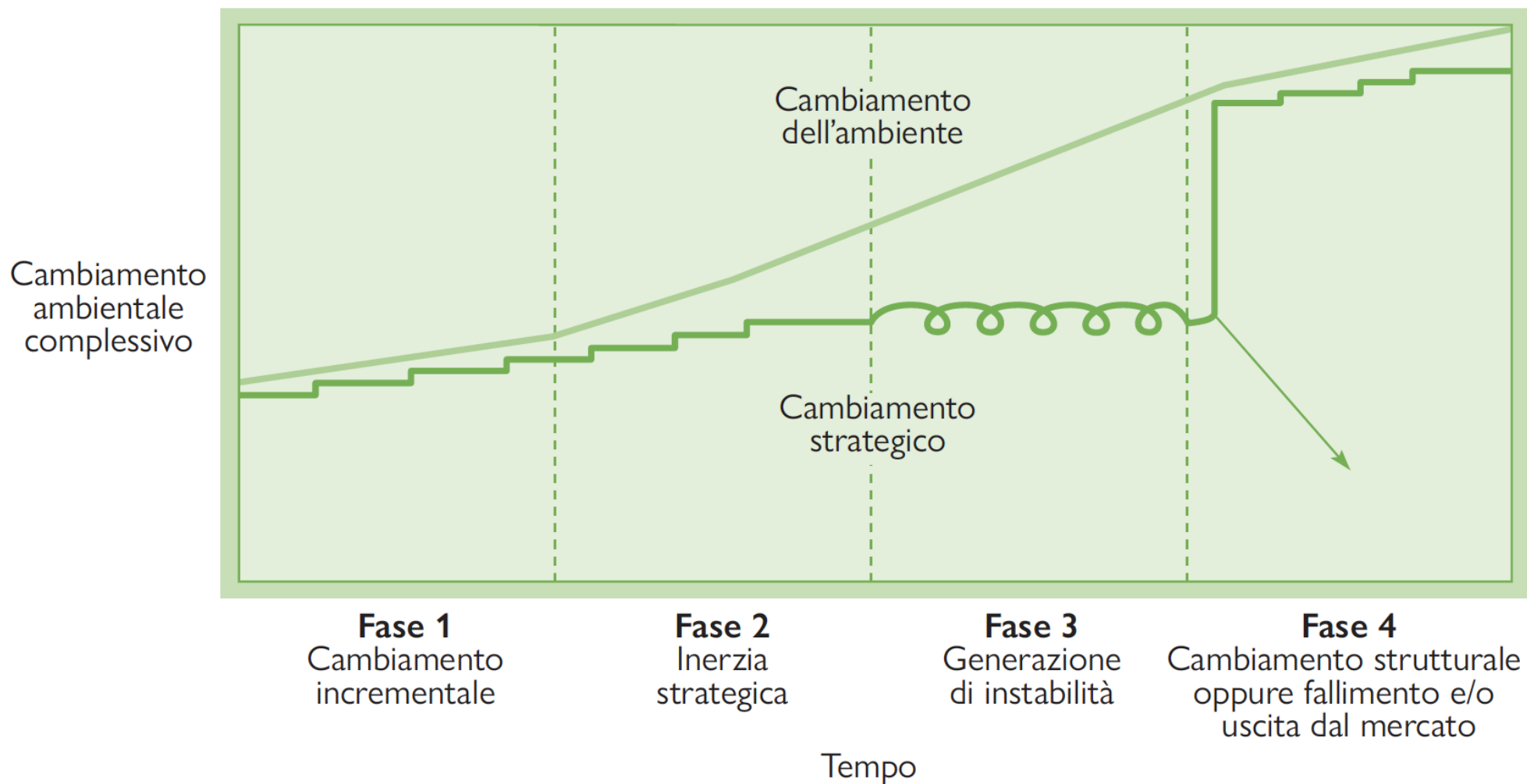


Figura 7.7 Inerzia strategica.

Key takeaways

È importante riconoscere i molti modi in cui la cultura può influenzare la strategia, ad esempio, come fonte di differenziazione, come forza capace di generare coesione nelle organizzazioni, come ispirazione per nuove strategie e come resistenza al cambiamento. Alcune importanti implicazioni sono riassunte nei punti seguenti.

- Sii consapevole del modo in cui le scelte strategiche della tua organizzazione siano di fatto culturalmente influenzate dalla sua *storia*, dalla *geografia* o dai *campi organizzativi*.
- Utilizza la storia in modo proattivo per ispirare o legittimare la strategia della tua organizzazione, facendo ricorso, di volta in volta, alla *continuità storica*, alla *selezione*, alla *rottura* o piuttosto alla *riscoperta*.

- Analizza la *cultura aziendale* della tua organizzazione, riconoscendo quando le diverse *sottoculture* rappresentano una fonte di resistenza al cambiamento o di rinnovamento della strategia.
- Identifica il *paradigma* culturale dell'organizzazione e valuta fino a che punto sia corroborato dai sette elementi della *rete culturale*.
- Considera il modo in cui l'organizzazione afferma la sua *identità* e quanto le sue asserzioni corrispondano alla realtà.
- Valuta in che misura la cultura dell'organizzazione riesca a tenere il passo del cambiamento dell'ambiente per riconoscere i rischi rappresentati dall'*inerzia strategica*.



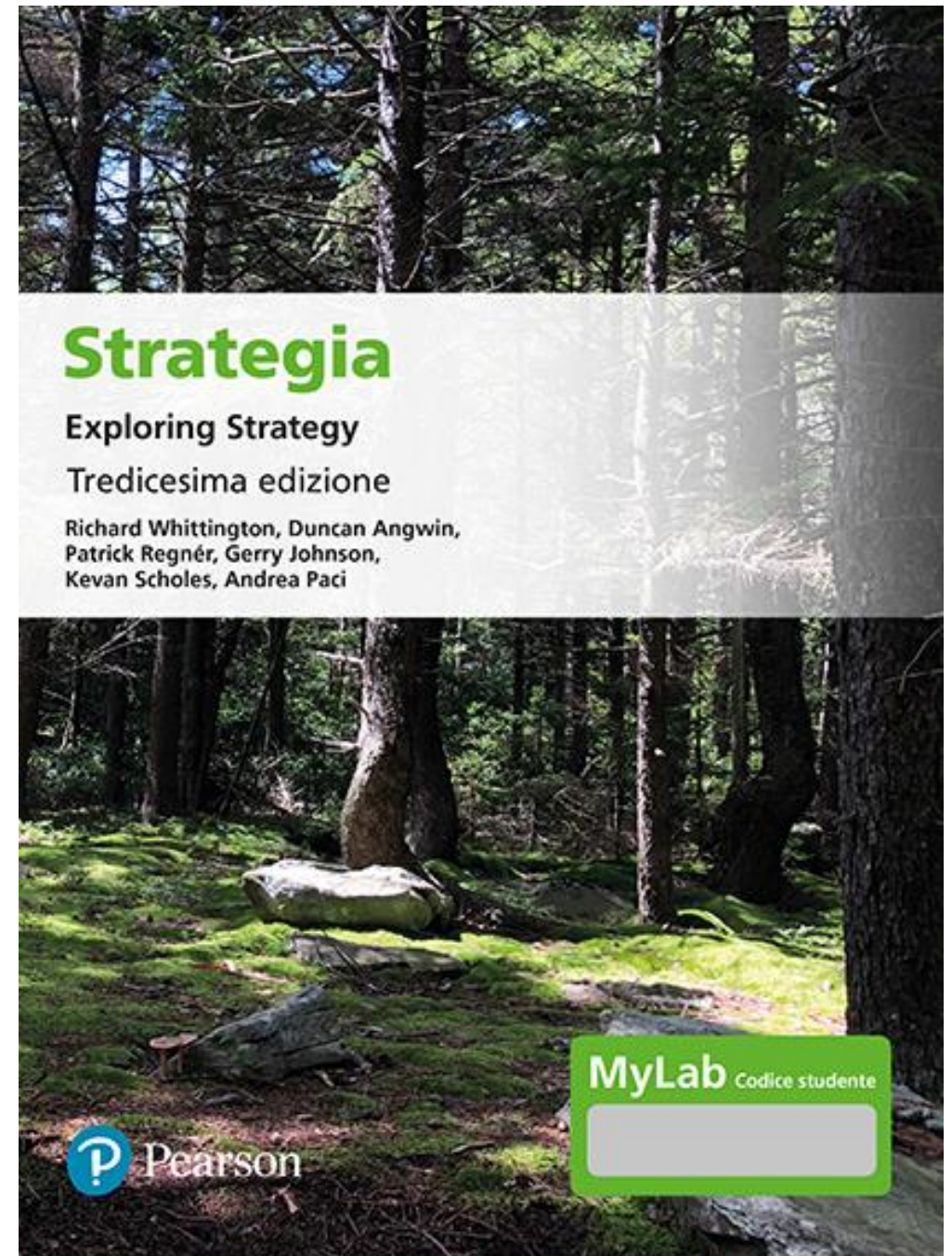
Pearson

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 8

Strategie competitive e modelli di business





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- valutare la strategia di business con riferimento alle *strategie concorrenziali di base: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione*;
- comprendere la logica delle *strategie ibride* e il modo per identificare nuove strategie con l'aiuto dello *strategy canvas*;
- applicare i principi delle *strategie interattive* e della *teoria dei giochi* e i vantaggi della *concorrenza* e della *cooperazione* alle strategie di business;
- identificare e rendere operativi gli elementi che compongono i *modelli di business*: la *creazione del valore*, la *configurazione del valore* e la *cattura del valore*;
- valutare e comprendere le diverse strategie delle *piattaforme multilaterali*.

Indice del capitolo

8.1 Introduzione

8.2 Strategie concorrenziali
di base

8.3 Strategie interattive

8.4 Modelli di business



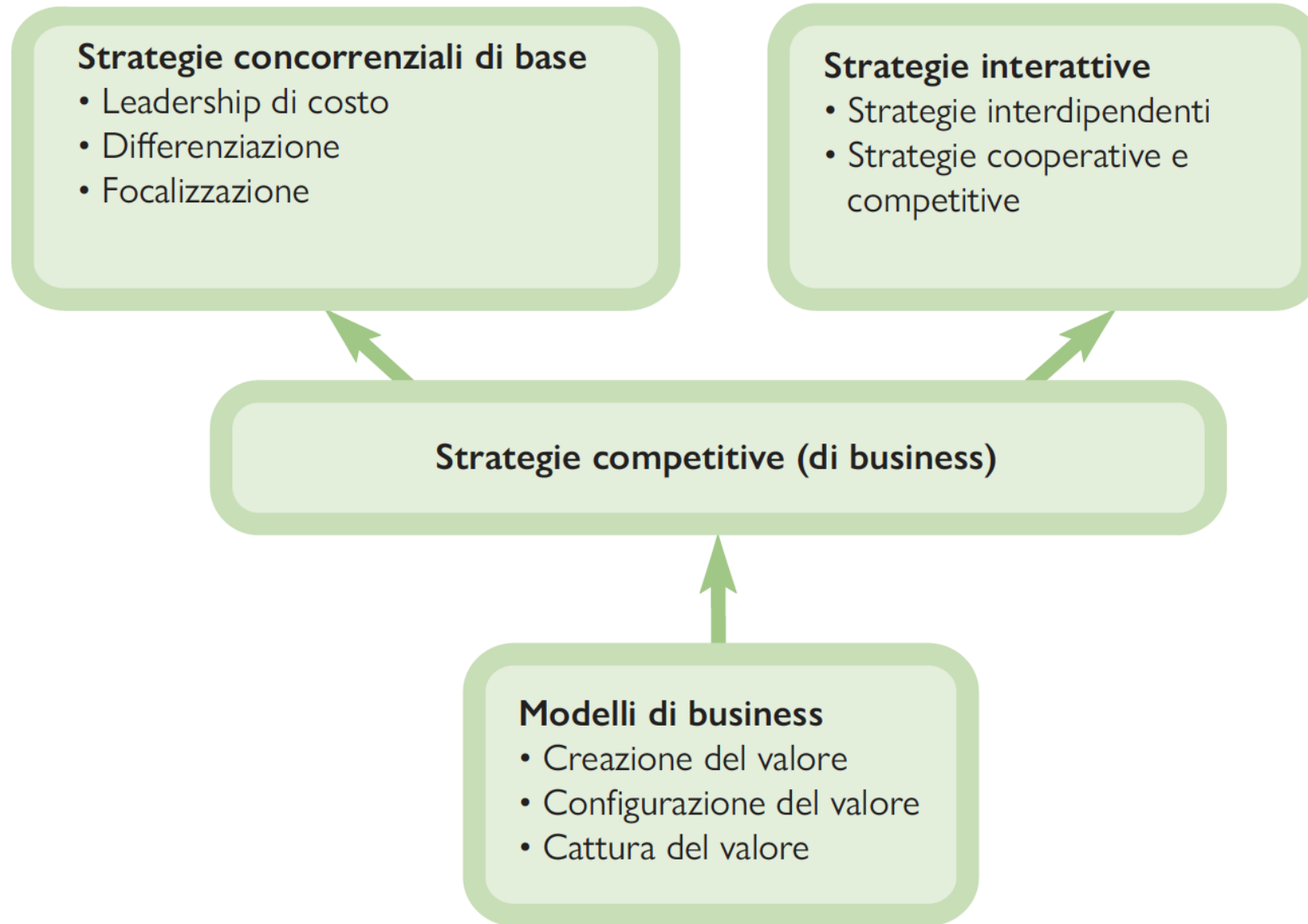


Figura 8.1 Strategie competitive (di business).

Figura 8.2 Tre strategie concorrenziali di base.



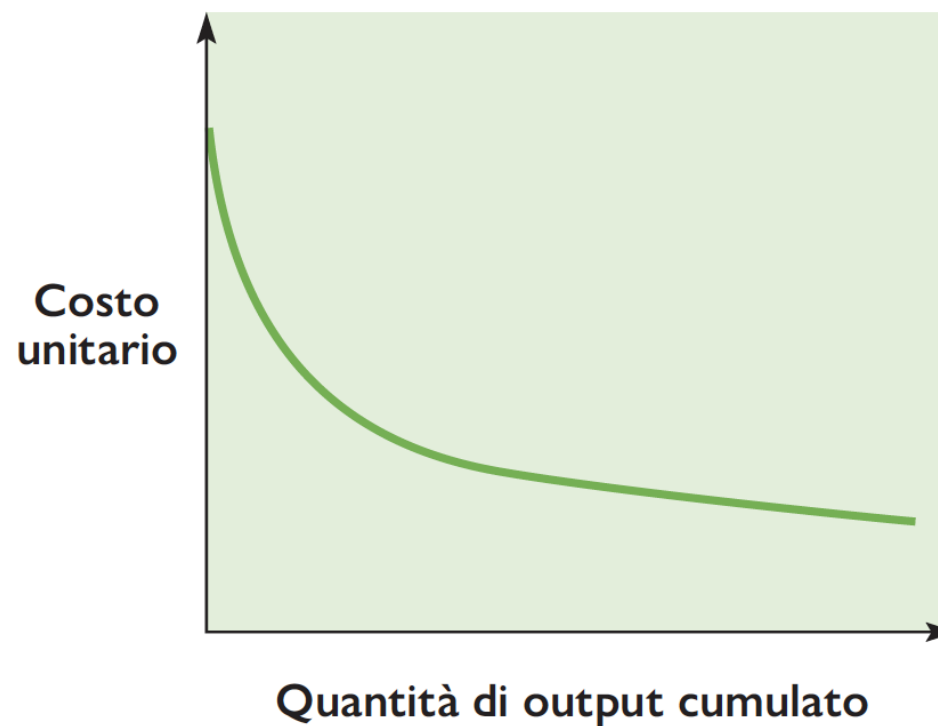
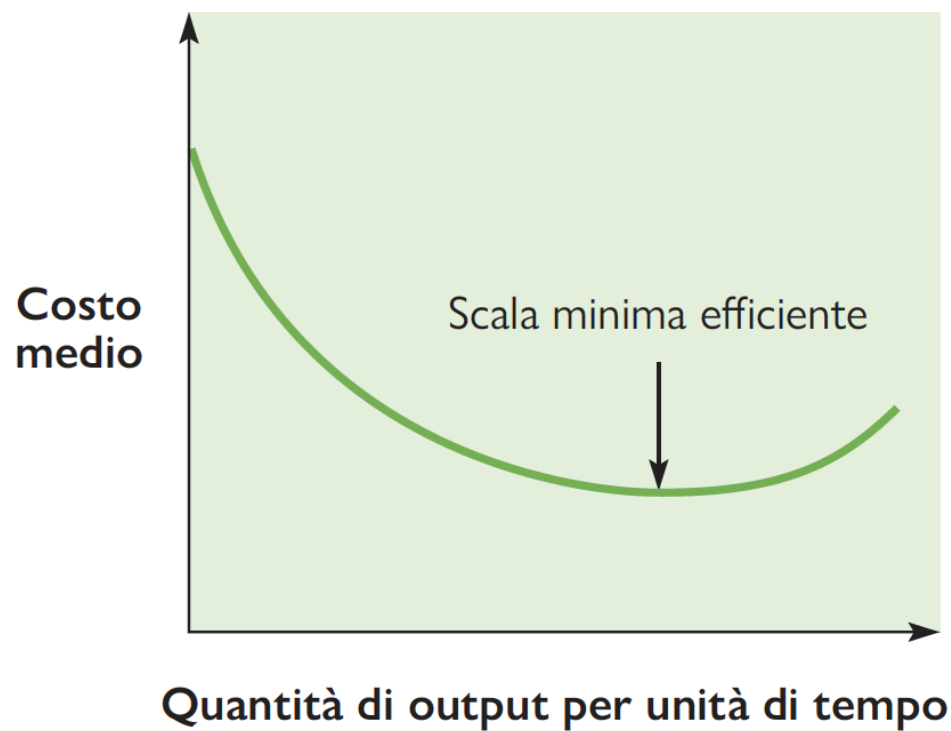
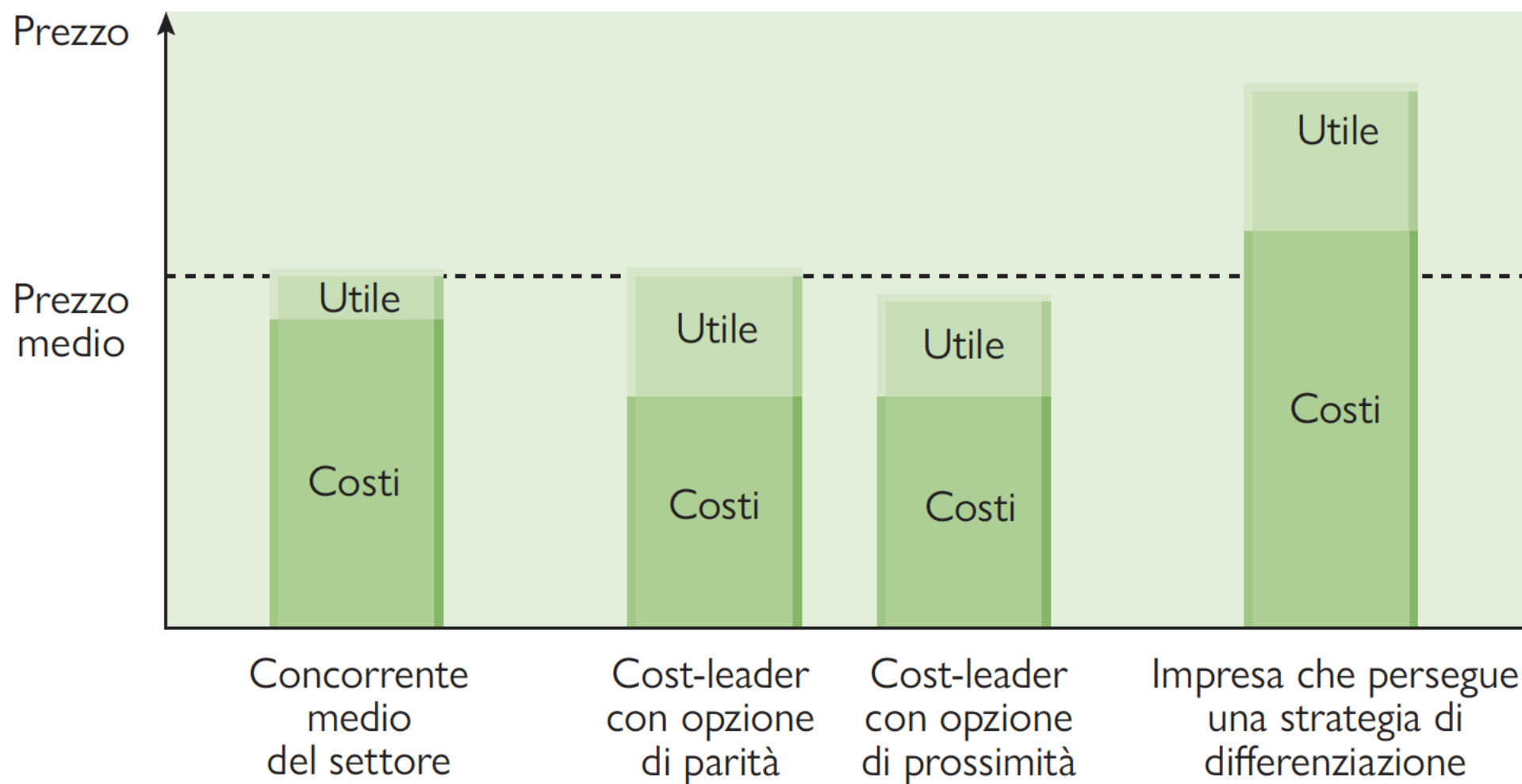
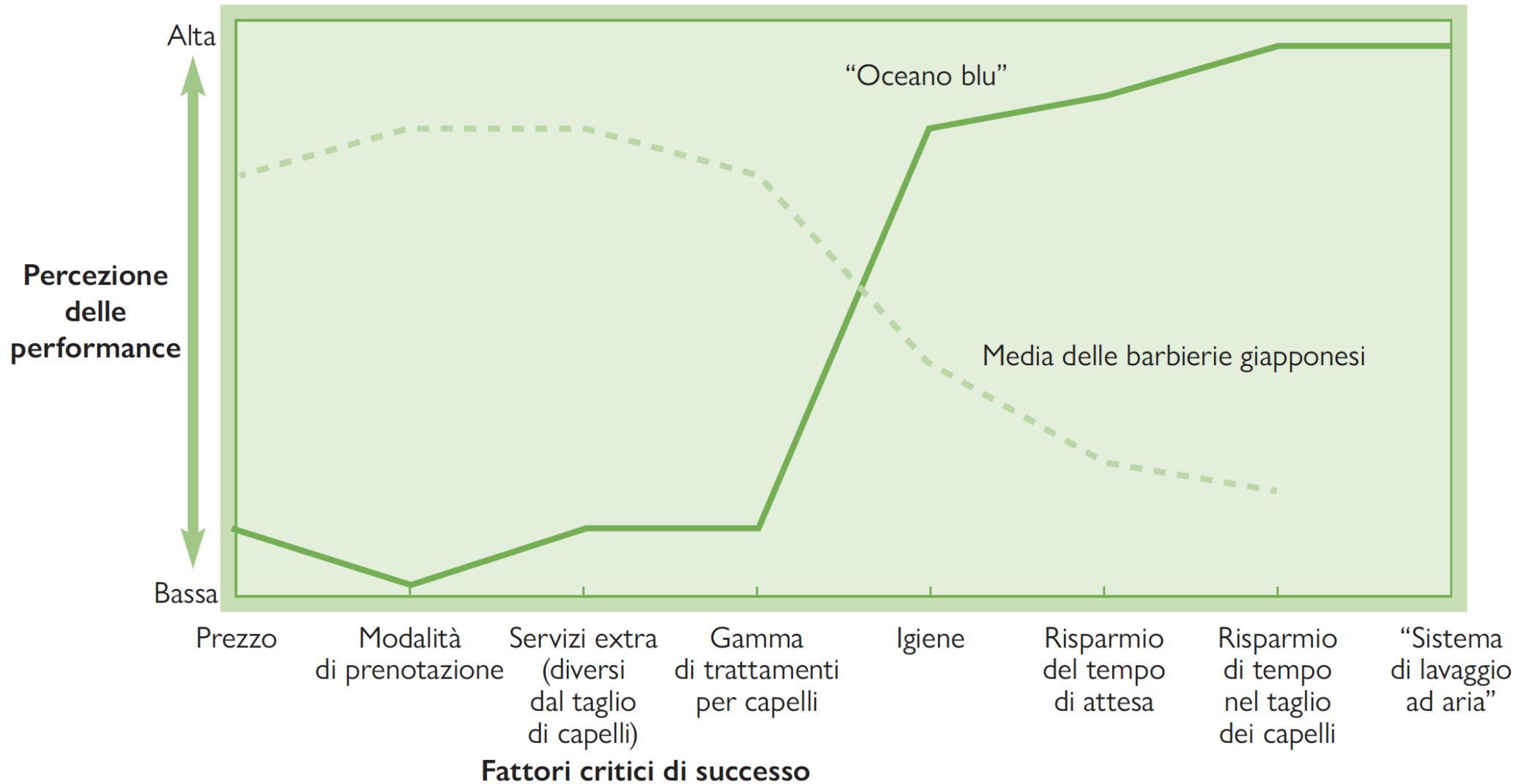


Figura 8.3 Economie di scala e curva d'esperienza.

Fonte: nostra elaborazione, con l'autorizzazione di The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., da M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Copyright © 1985, 1998 di M.E. Porter. Tutti i diritti riservati.

Figura 8.4 Costi, prezzi, profitti e strategie concorrenziali di base.





Fonte: Adattamento dalla figura 3.4 in W.C. Kim and R. Mauborgne 2015, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press.

Figura 8.5 Strategy canvas nel settore dei saloni di barbie in Giappone.

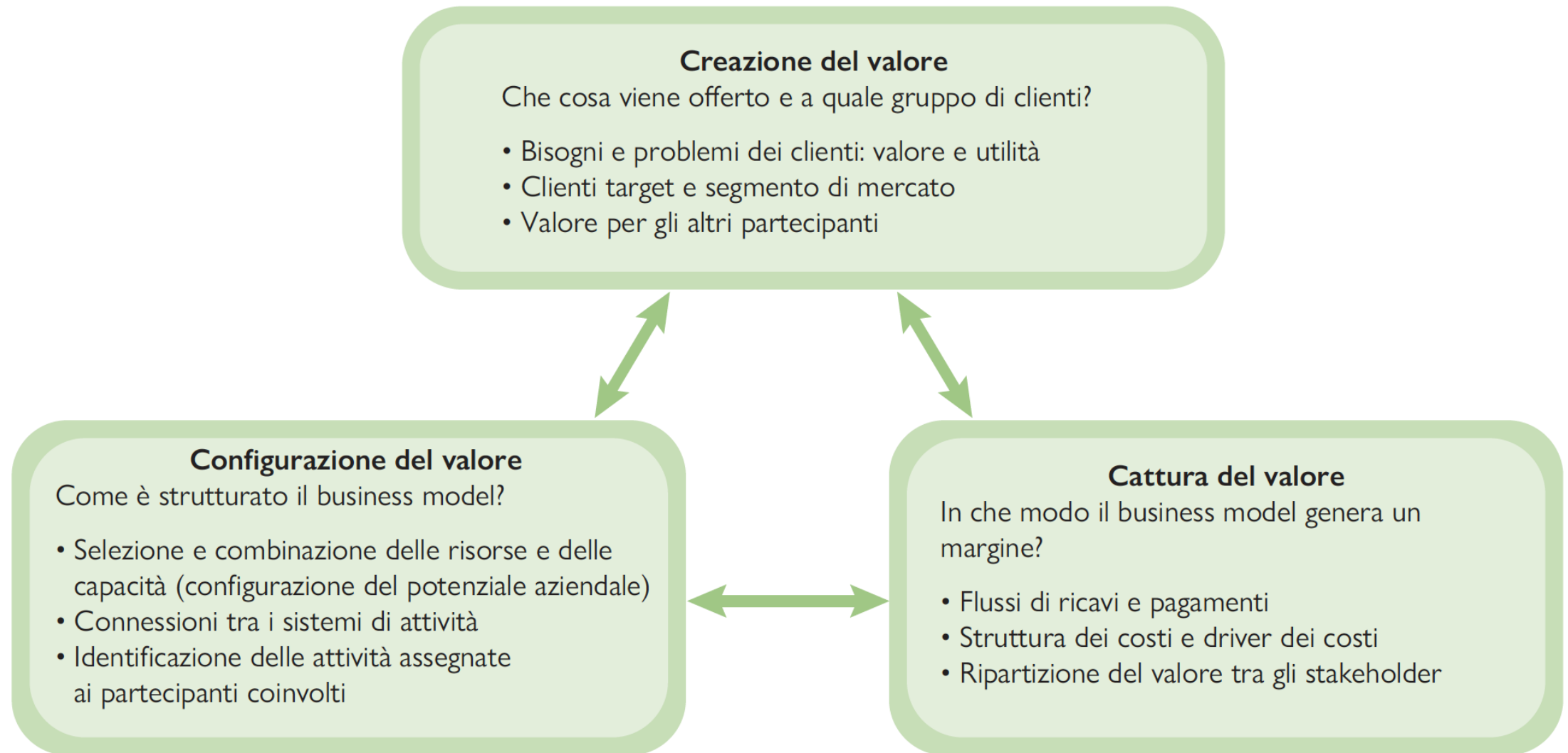


Figura 8.6 Componenti di un modello di business.

Tabella 8.1 Provider di piattaforme.

Lato 1 Clienti/utenti	Provider di piattaforme	Lato 2 Attori complementari
Ospiti	Alloggi in affitto (ad esempio Airbnb)	Proprietari
Passeggeri	Trasporto persone (ad esempio Uber)	Conducenti
Ricercatori	Motori di ricerca (ad esempio Google)	Inserzionisti
Acquirenti	Centri commerciali	Commercianti
Lettori	Giornali	Inserzionisti
Giocatori	Console (ad esempio Nintendo)	Sviluppatori dei giochi
Acquirenti	Mercati on-line (ad esempio Amazon)	Commercianti
Utilizzatori	Sistemi operativi per smartphone (ad esempio Apple)	Sviluppatori di App

Key takeaways

- Per cercare di conseguire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, l'attenzione è rivolta al *business* piuttosto che a livello *corporate*.
- Per individuare le diverse *strategie competitive*, puoi utilizzare il modello delle *strategie concorrenziali di base* di Porter, rappresentate dalla *leadership di costo*, dalla *differenziazione*, dalla *focalizzazione*. Queste possono anche aiutarti a risolvere le questioni relative ai trade-offs tra vantaggio di costo e di differenziazione e identificare eventuali potenziali strategie *ibride*.
- Se le mosse dei concorrenti sono *interdipendenti*, come ad esempio nei contesti *ipercompetitivi*, può essere difficile realizzare un vantaggio competitivo difendibile e le imprese concorrenti dovrebbero valutare attentamente le reciproche mosse e contromosse.
- Utilizza la *teoria dei giochi* quando esamini le possibili strategie di natura competitiva e di natura cooperativa, e pensa a come metterti nei panni dei concorrenti, considerando le mosse successive e a ritroso quelle precedenti.
- Utilizzare le strategie *Oceano Blu* e lo *strategy canvas* per identificare possibili modi per neutralizzare l'intensità delle forze competitive evitando così di competere negli *Oceani Rossi*, caratterizzati da molti rivali con caratteristiche simili e bassa redditività.
- Per valutare il *modello di business*, che descrive la logica aziendale di un'impresa, analizza i tre elementi fondamentali: la *creazione del valore*, la *configurazione del valore* e la *cattura del valore*.
- Per analizzare le *piattaforme multilaterali* considera i due o più gruppi di partecipanti distinti, ma interdipendenti, che riuniscono per creare valore sulla piattaforma.



Pearson