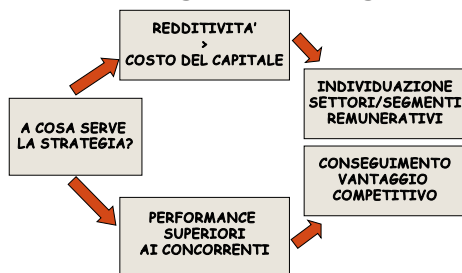


LE RISORSE E LE COMPETENZE COME BASE
DELLA STRATEGIA
(CAP. 5)

Unit 4 – Slide

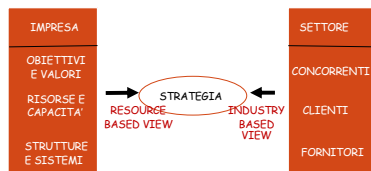
1

L'essenza della gestione strategica



2

Approccio Industry based e
Approccio resource based



3

Il ridimensionamento dell'approccio industry based



4

Ridefinizione dell'identità aziendale: il ruolo della resource-based view of the firm



5

Resource-based view of the firm

La strategia ha il compito di allineare le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno.

6



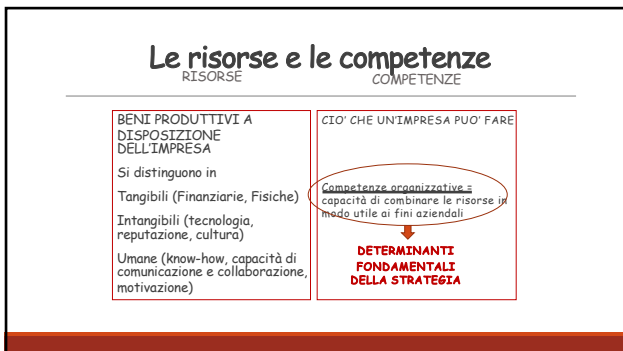
7

Risorse e competenze

RISORSE: sistema degli asset aziendali

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: sistema delle capacità aziendali (è funzione delle risorse disponibili)

8



9



10

Tre livelli di competenze

COMPETENZE DI BASE: competenze basilari senza le quali l'impresa non potrebbe proprio operare. Non possono essere una fonte di vantaggio competitivo

CORE COMPETENCE (Hamel & Prahalad): attività svolta in maniera efficiente e rilevante ai fini strategici e competitivi. La mancanza determina uno svantaggio competitivo ma la sua presenza rappresenta un *punto di forza* che quasi mai determina un vantaggio competitivo (perché imitabile)

COMPETENZE DISTINTIVE (Selznick): competenze di tipo "core" che distinguono l'impresa dai competitor.
Rappresentano la fonte del vantaggio competitivo

11

Classificazione delle risorse

RISORSE TANGIBILI		
TIPOLOGIA	ASPETTI RILEVANTI PER LA STRATEGIA	
RISORSE FINANZIARIE	INDEBITAMENTO	Elasticità aziendale
	CAPITALE PROPRIO	Capacità di attrarre investitori
	AUTO FINANZIAMENTO	Generazione di cash flow
RISORSE FISICHE	IMPIANTI E MACCHINARI	Avanzamento tecnologico, flessibilità
	TERRENI E FABBRICATI	Ubicazione, possibilità di usi alternativi
	MATERIE PRIME	Rarità, qualità e valore

12

Classificazione delle risorse

RISORSE INTANGIBILI		
TIPOLOGIA		ASPETTI RILEVANTI PER LA STRATEGIA
RISORSE TECNOLOGICHE	PROPRIETA' INTELLETTUALI (brevetti, copyright, segreti commerciali)	Possibilità di sfruttamento o di concessione in licenza
	RISORSE PER L'INNOVAZIONE (laboratori di ricerca, personale scientifico)	Capacità di ricercare e innovare
REPUTAZIONE	MARCHE, MARCHI DI FABBRICA	Fidelizzazione della clientela
	RAPPORTI CON FORNITORI	Affidabilità dei fornitori

13

Classificazione delle risorse

RISORSE UMANE	
TIPOLOGIA	ASPETTI RILEVANTI PER LA STRATEGIA
RISORSE UMANE	Istruzione ed esperienza
	Capacità di apprendimento
	Adattabilità
	Capacità di interazione sociale
	Valori
	Rapporto tra valori personali e cultura di impresa

14

Risorse tangibili

La capacità delle risorse di determinare un vantaggio competitivo non dipende necessariamente dal loro valore ma soprattutto dalle caratteristiche intrinseche:

- Realizzazione di economie**
- Massimo sfruttamento**
- Impieghi più efficienti (usi alternativi)**

15

Risorse intangibili

Non sono riportate nei bilanci

Il valore della marca è il differenziale di prezzo che i clienti sono disposti a pagare rispetto ad un prodotto unbranded

Strategie di brand extension

16

Le competenze organizzative

Per individuare le competenze di un'impresa occorre partire dalla classificazione e disaggregazione delle attività

ANALISI FUNZIONALE

ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

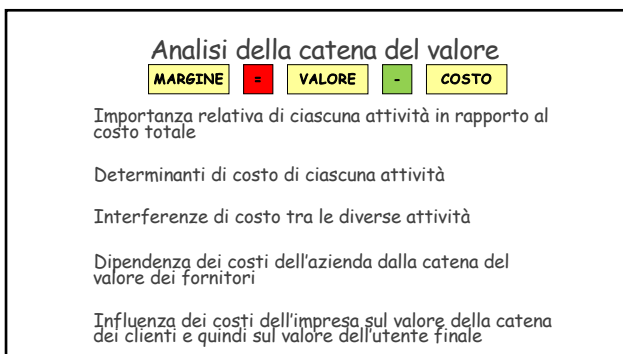
17

AREE FUNZIONALI	CAPACITA'
DIREZIONE	CAPACITA' STRATEGICHE
	COORDINAMENTO
	CONTROLLO
	GESTIONE ACQUISIZIONI
	GESTIONE PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
MARKETING	RISPOSTA ALLE TENDENZE
	GESTIONE MARCHIO
	GESTIONE RAPPORTO CON LA CLIENTELA
DESIGN DEL PRODOTTO	CAPACITA' DI PROGETTAZIONE
RICERCA E SVILUPPO	RICERCA DI BASE
	SVILUPPO NUOVI PRODOTTI
	EFFICIENZA PRODUTTIVA (qualita' - quantitá)
PRODUZIONE	MIGLIORAMENTO PROCESSI PRODUTTIVI
	FLESSIBILITA' PRODUTTIVA
	RAPIDITA' DI RISPOSTA
DISTRIBUZIONE	EFFICIENZA PROCESSO DISTRIBUTIVO (capillarità, rapidità, economicità)
	QUALITA' SERVIZI ALLA CLIENTELA (assistenza pre e post vendita)
SISTEMA INFORMATIVO	RISPOSTA ESIGENZE INFORMATIVE
	INTEGRAZIONE CON ALTRE PIATTAFORME (es. fornitori)

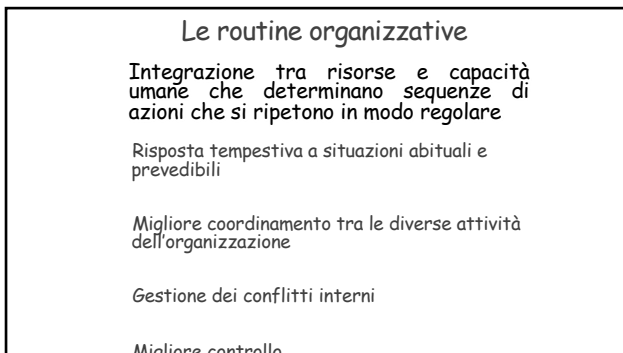
18



19



20



21



22

Il processo di valorizzazione delle risorse e competenze

Individuazione delle risorse e competenze fondamentali

Valutazione delle risorse e competenze

Valorizzazione dei punti di forza e gestione dei punti di debolezza

23

Le risorse e le competenze come fonte di vantaggio competitivo e di generazione di profitto

VRIO analysis

Gap analysis

24

Valorizzazione in chiave strategica delle risorse e competenze

Concentrazione di risorse e competenze su pochi obiettivi chiaramente definiti

Accumulazione di risorse e competenze sfruttando l'esperienza e i processi di apprendimento

Combinazione di risorse e competenze per aumentarne l'efficienza complessiva o per innovare (innovazione di prodotto o processo)

Riciclo di risorse e competenze per nuovi prodotti, aree, settori, mercati

Recupero di risorse e competenze accelerando il ritorno degli

25

Dynamic Capabilities (Teece)

"capacità delle aziende di integrare, creare e riconfigurare competenze interne ed esterne per far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente"

- Percepire e dar forma ad opportunità di mercato e intuire minacce
- Cogliere tali opportunità
- Mantenere la competitività attraverso il rafforzamento, la combinazione, la protezione e la riconfigurazione del patrimonio di asset tangibili e intangibili

26

La replicazione delle competenze

Lo sviluppo delle competenze richiede che l'impresa sia capace di replicarle al suo interno.

La replicazione richiede la sistematizzazione della conoscenza su cui si basa una determinata competenza, tipicamente attraverso la formulazione di procedure operative standard

27

La competenza organizzativa è "path dependent" cioè dipende dal percorso precedentemente seguito dall'impresa: le attuali competenze di un'impresa sono il risultato della sua storia, e, la sua storia condiziona le competenze che potrà esercitare in futuro

28

Competenze organizzative: rigide o dinamiche?

1. **Rigide:** ostacolano l'abilità delle imprese di acquisire e sviluppare nuove capacità:

2. **Dinamiche:** capacità delle aziende di integrare, creare e riconfigurare competenze interne e esterne per far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente.

29

Lo sviluppo delle competenze

Fusioni e acquisizioni

Alleanze strategiche

Incubazione delle competenze

Sequenze di prodotti

Gestione del processo

30
