

**UNITE** DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico 2023/2024

PROF. ANTONIO PRENCIPE

1

---

---

---

---

---

---

---

LE RISORSE E LE COMPETENZE COME BASE DELLA STRATEGIA

(CAP 5)

UNIT IV - SLIDE

2

---

---

---

---

---

---

---



3

---

---

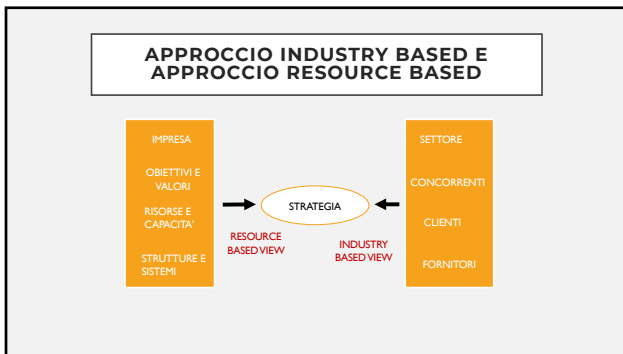
---

---

---

---

---



4

---

---

---

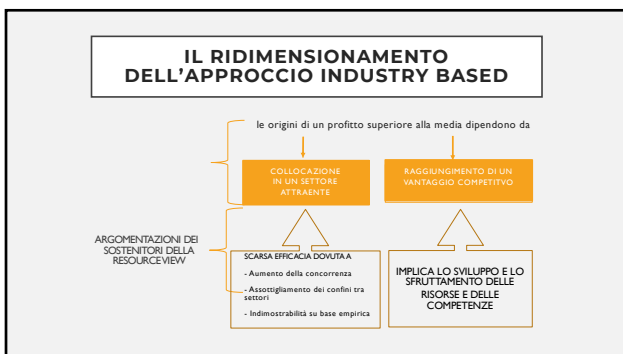
---

---

---

---

---



5

---

---

---

---

---

---

---

---



6

---

---

---

---

---

---

---

---

**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.

7

---

---

---

---

---

---

---



8

---

---

---

---

---

---

---

**RISORSE E COMPETENZE**

**RISORSE:** sistema degli asset aziendali

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

9

---

---

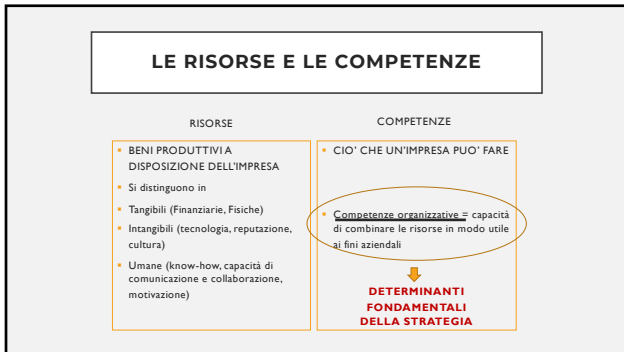
---

---

---

---

---



10

---

---

---

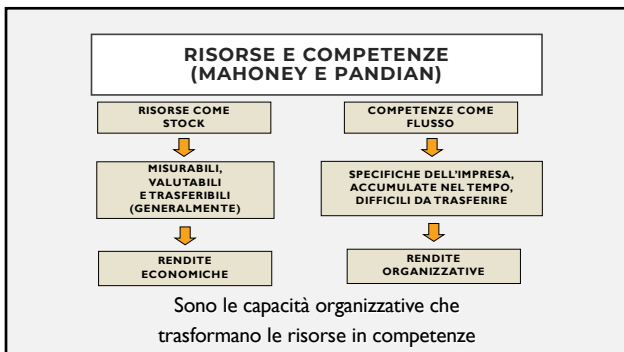
---

---

---

---

---



11

---

---

---

---

---

---

---

---



12

---

---

---

---

---

---

---

---

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

13

---

---

---

---

---

---

---

---

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

14

---

---

---

---

---

---

---

---

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	

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**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)**

---

---

---

---

---

---

---

16

**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

---

---

---

---

---


---


---

17

**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**

---

---

---

---

---

---

---

18

AREE FUNZIONALI	CAPACITA'
DIREZIONE	CAPACITA' STRATEGICHE
	COORDINAMENTO
	CONTROLLO
	GESTIONE ACQUISIZIONI
MARKETING	GESTIONE PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
	RISPOSTA ALLE TENDENZE
	GESTIONE MARCHIO
DESIGN DEL PRODOTTO	GESTIONE RAPPORTO CON LA CLIENTELA
RICERCA E SVILUPPO	CAPACITA' DI PROGETTAZIONE
	RICERCA DI BASE
	SVILUPPO NUOVI PRODOTTI
PRODUZIONE	EFFICIENZA PRODUTTIVA (qualità - quantità)
	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)

19

---

---

---

---

---

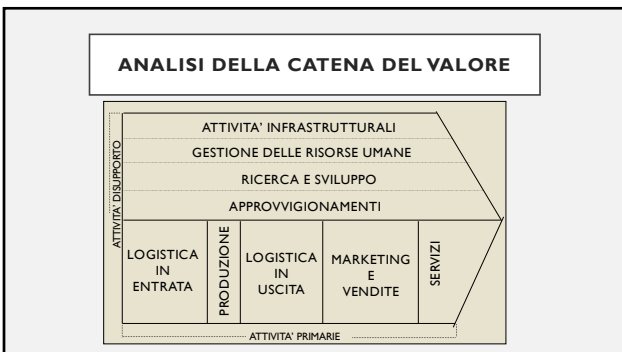
---

---

---

---

---



20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE**

MARGINE = VALORE - COSTO

- Importanza relativa di ciascuna attività in rapporto al costo totale
- Determinanti di costo di ciascuna attività
- Interferenze di costo tra le diverse attività
- Dipendenza dei costi dell'azienda dalla catena del valore dei fornitori
- Influenza dei costi dell'impresa sul valore della catena dei clienti e quindi sul valore dell'utente finale

Influenza dei costi dell'impresa sul valore della catena dei clienti e quindi sul valore dell'utente finale

21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE ROUTINE ORGANIZZATIVE**

Integrazione tra risorse e capacità umane che determinano sequenze di azioni che si ripetono in modo regolare

- Risposta tempestiva a situazioni abituali e prevedibili
- Migliore coordinamento tra le diverse attività dell'organizzazione
- Gestione dei conflitti interni
- Migliore controllo

22

---

---

---

---

---

---

---

---



23

---

---

---

---

---

---

---

---

**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

24

---

---

---

---

---

---

---

---



**LE RISORSE E LE COMPETENZE COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO E DI GENERAZIONE DI PROFITTO**

- VRIO analysis
- Gap analysis

25

---

---

---

---

---

---

---

**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 investimenti

26

---

---

---

---

---

---

---

**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

27

---

---

---

---

---

---

---

**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

---

---

---

---

---

---

---

28

**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**

---

---

---

---

---

---

---

29

**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.

---

---

---

---

---

---

---

30

**LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

- Fusioni e acquisizioni
- Alleanze strategiche
- Incubazione delle competenze
- Sequenze di prodotti
- Gestione del processo

---

---

---

---

---

---

---