



UNITE

DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

**Anno Accademico**  
2024/2025

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

# LE RISORSE E LE COMPETENZE COME BASE DELLA STRATEGIA

(CAP 5)

UNIT IV - SLIDE

# L'ESSENZA DELLA GESTIONE STRATEGICA

**REDDITIVITA'  
>  
COSTO DEL CAPITALE**

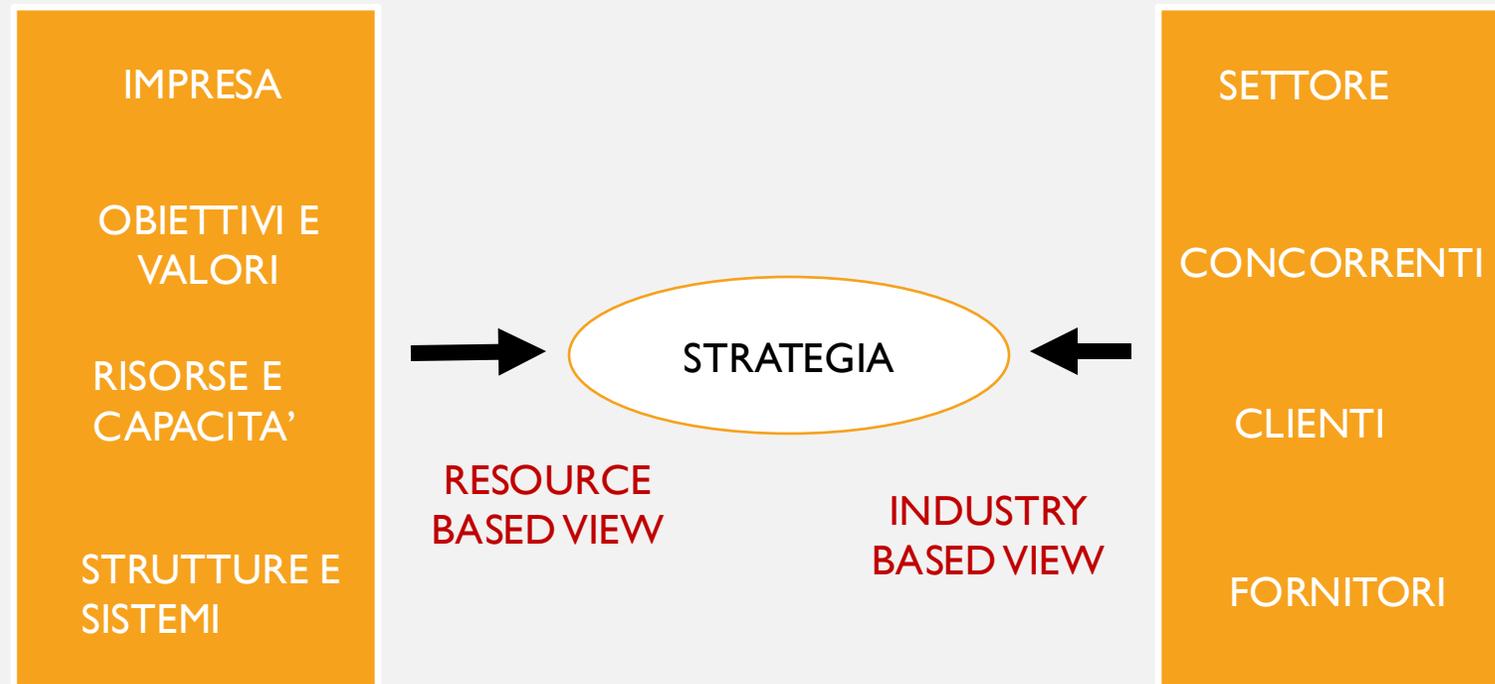
**INDIVIDUAZIONE  
SETTORI/SEGMENTI  
REMUNERATIVI**

**CONSEGUIMENTO  
VANTAGGIO  
COMPETITIVO**

**A COSA SERVE  
LA STRATEGIA?**

**PERFORMANCE  
SUPERIORI  
AI CONCORRENTI**

# APPROCCIO INDUSTRY BASED E APPROCCIO RESOURCE BASED



# IL RIDIMENSIONAMENTO DELL'APPROCCIO INDUSTRY BASED



# **RIDEFINIZIONE DELL'IDENTITÀ AZIENDALE: IL RUOLO DELLA RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM**

**STRATEGIA  
ORIENTATA  
AL MERCATO**



**QUALI SONO  
I NOSTRI  
CLIENTI?**

**STRATEGIA  
ORIENTATA  
ALLE RISORSE  
E COMPETENZE**



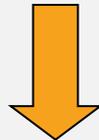
**COSA  
SAPPIAMO  
FARE?**

## 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.

# L'IMPATTO DELLA R-B-T SULLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

**APPROCCIO CLASSICO  
BASATO SULLA  
RICERCA DEI SETTORI  
REMUNERATIVI**



**IMITAZIONE DEL  
POSIZIONAMENTO E  
DEL COMPORTAMENTO  
DEI COMPETITOR**

**APPROCCIO BASATO  
SULLA R-B-T**



**DISTINZIONE DAI  
CONCORRENTI E  
VALORIZZAZIONE  
DELLE RISORSE  
E COMPETENZE**

Perché tante strategie di imitazione falliscono?

# RISORSE E COMPETENZE

**RISORSE**: sistema degli asset aziendali

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

# LE RISORSE E LE COMPETENZE

## RISORSE

- BENI PRODUTTIVI A DISPOSIZIONE DELL'IMPRESA
- Si distinguono in
  - Tangibili (Finanziarie, Fisiche)
  - Intangibili (tecnologia, reputazione, cultura)
  - Umane (know-how, capacità di comunicazione e collaborazione, motivazione)

## COMPETENZE

- CIO' CHE UN'IMPRESA PUO' FARE
- Competenze organizzative = capacità di combinare le risorse in modo utile ai fini aziendali



**DETERMINANTI  
FONDAMENTALI  
DELLA STRATEGIA**

# **RISORSE E COMPETENZE (MAHONEY E PANDIAN)**

**RISORSE COME  
STOCK**



**MISURABILI,  
VALUTABILI  
E TRASFERIBILI  
(GENERALMENTE)**



**RENDITE  
ECONOMICHE**

**COMPETENZE COME  
FLUSSO**



**SPECIFICHE DELL'IMPRESA,  
ACCUMULATE NEL TEMPO,  
DIFFICILI DA TRASFERIRE**



**RENDITE  
ORGANIZZATIVE**

Sono le capacità organizzative che  
trasformano le risorse in competenze

# 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***

# CLASSIFICAZIONE DELLE RISORSE

<b><u>RISORSE TANGIBILI</u></b>		
<b>TIPOLOGIA</b>		<b>ASPETTI RILEVANTI PER LA STRATEGIA</b>
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	Rarietà, qualità e valore

# CLASSIFICAZIONE DELLE RISORSE

<u>RISORSE INTANGIBILI</u>		
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

# CLASSIFICAZIONE DELLE RISORSE

<u>RISORSE UMANE</u>	
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

# 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)**

# 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

# 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**

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
PRODUZIONE	EFFICIENZA PRODUTTIVA (qualita' - 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)

# ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE



# 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

# 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

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



## **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

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

- VRIO analysis
- Gap analysis

# 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

## **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

# 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

**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 condizionerà le competenze che potrà esercitare in futuro**

## **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.**

# **LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

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