

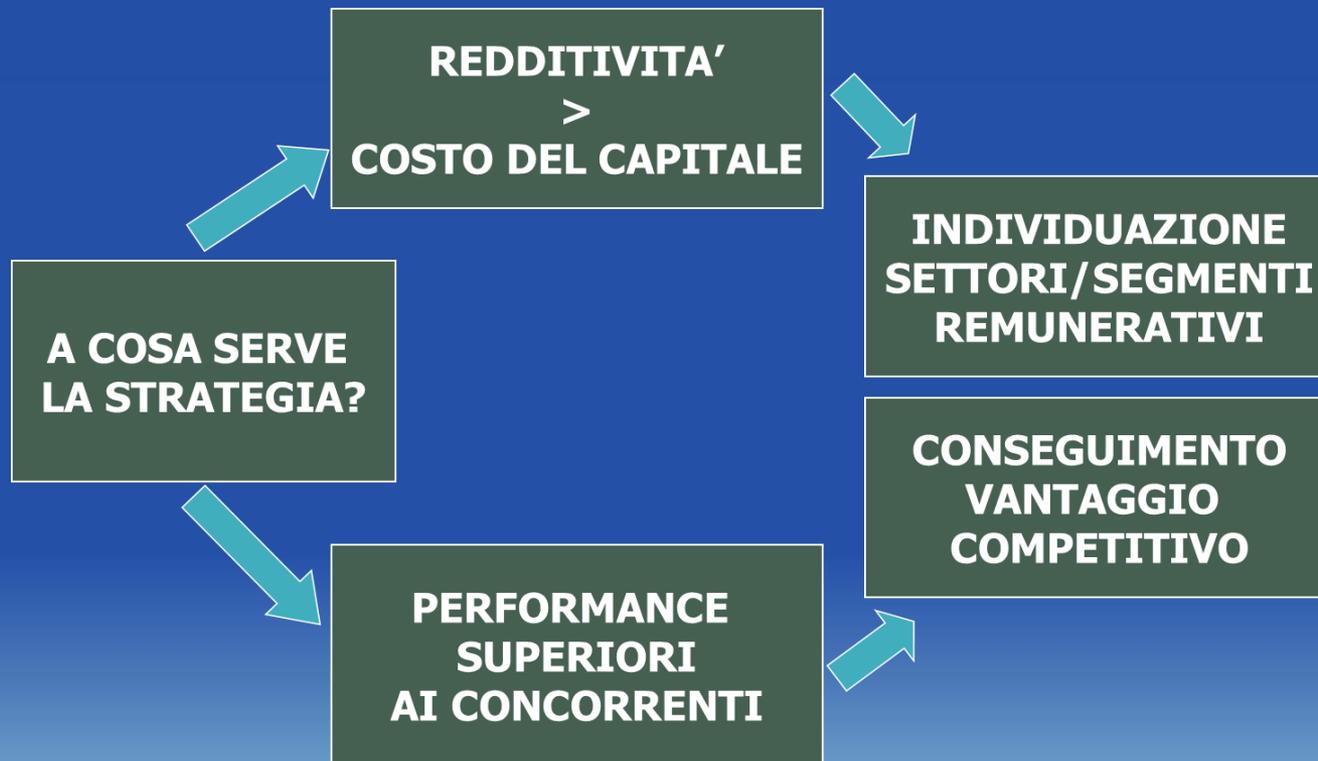
*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



***Corso di Strategia d'impresa***  
***– Capitolo 5:***  
***Le risorse e le competenze come***  
***base della strategia***

# Il ruolo delle risorse e delle competenze nella formulazione della strategia

Il compito della strategia è allineare le risorse e le competenze con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno.



# Il ruolo delle risorse e delle competenze nella formulazione della strategia

Al crescere dell'instabilità degli ambienti settoriali delle imprese le risorse e le competenze interne sono state giudicate una base più sicura per delineare la strategia rispetto ai mercati esterni

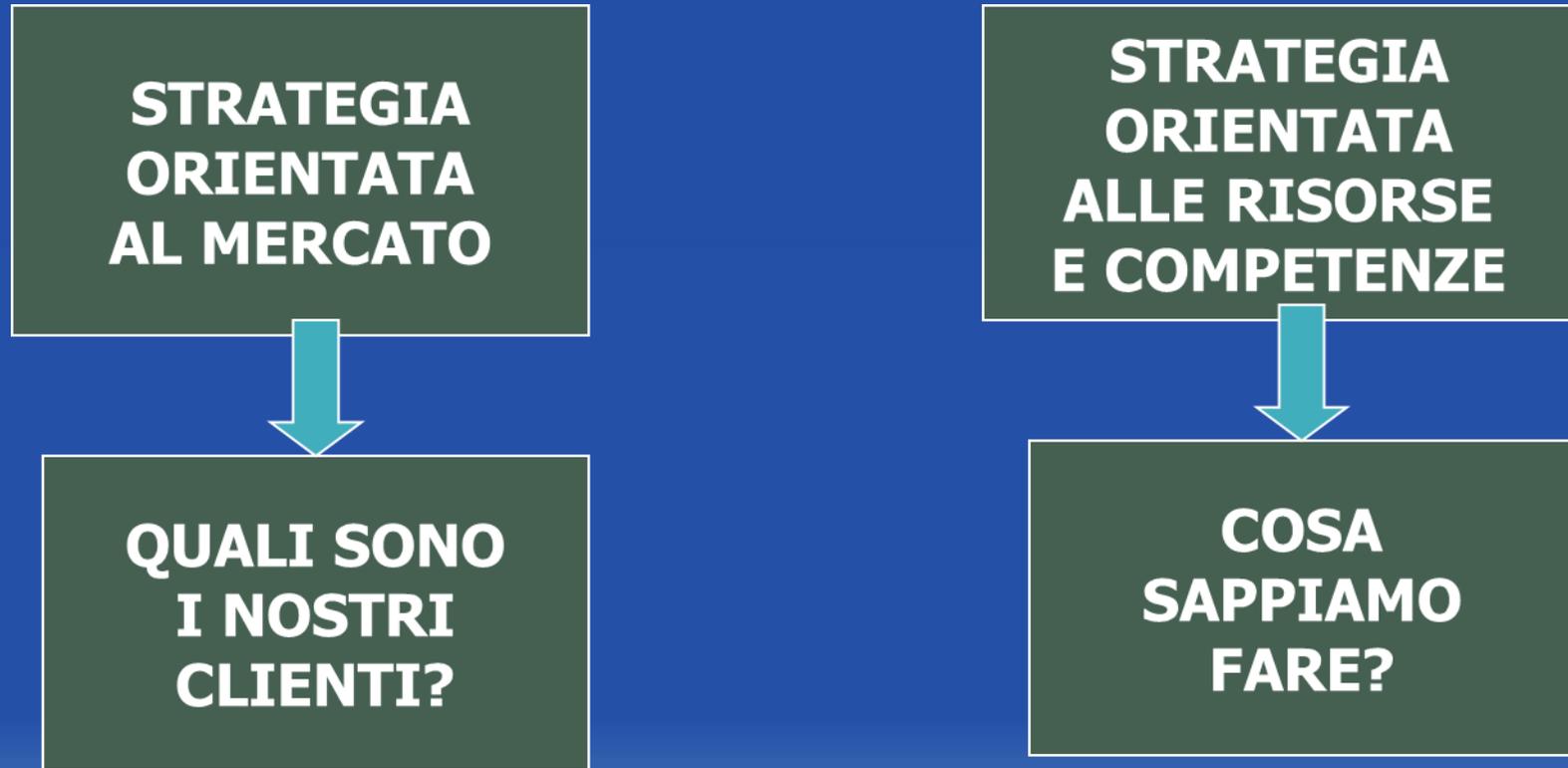


Il vantaggio competitivo, piuttosto che il grado di attrazione un settore, si è affermato con la fonte principali di redditività superiore



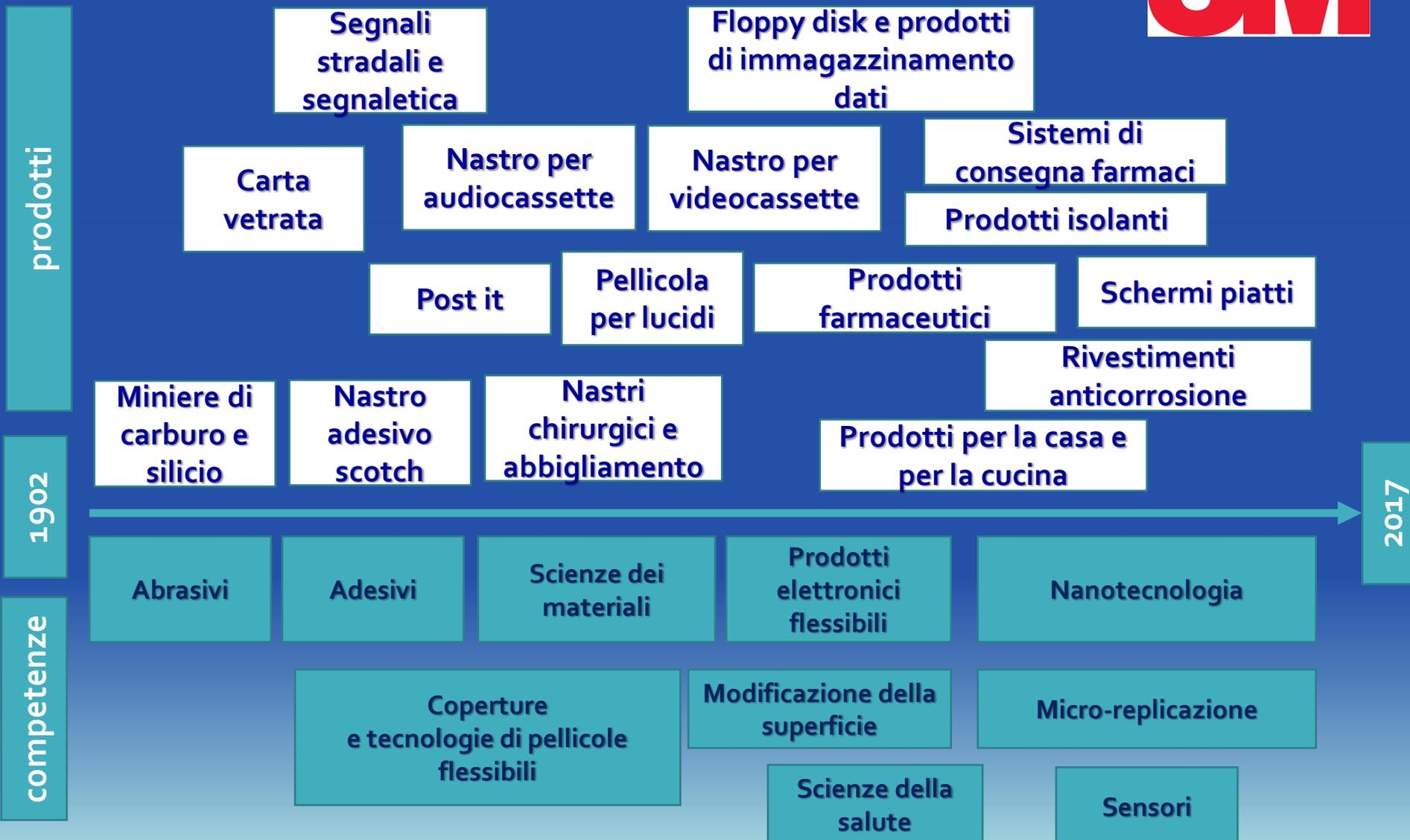
RISORSE E COMPETENZE

# La strategia basata sulle risorse e sulle competenze



**L'insieme di risorse e competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire la sua identità**

# La strategia basata sulle risorse e sulle competenze: l'esempio della



# Risorse e competenze come fonti di profitto

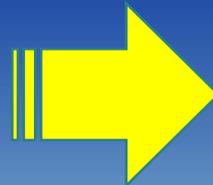
Rendite  
monopolistiche

I profitti derivanti da  
posizioni di  
supremazia nel  
mercato

Rendite  
ricardiane

I profitti derivanti  
dalla superiorità delle  
risorse possedute

**Strategie *resource-based***



**Sfruttamento delle  
differenze**



# L'identificazione delle risorse e delle competenze

**RISORSE**: sistema degli asset aziendali

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

# Collegamenti tra risorse, competenze e vantaggio competitivo



RISORSE		
<b>TANGIBILI</b> Finanziarie e fisiche	<b>INTANGIBILI</b> Tecnologia e reputazione e cultura	<b>UMANE</b> Competenze, capacità, collaborazione e motivazione

# L'identificazione delle risorse



**RISORSE COME  
STOCK**



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



**RENDITE  
ECONOMICHE**

**COMPETENZE COME  
FLUSSO**



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



**RENDITE  
ORGANIZZATIVE**

## L'identificazione delle 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)**



## L'identificazione 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

# L'identificazione delle 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**



# L'identificazione delle risorse

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

# L'identificazione delle risorse

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

# L'identificazione delle competenze organizzative

**Competenze  
organizzative**



Capacità di un'impresa di destinare  
risorse per raggiungere un obiettivo  
finale desiderato

## 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*

# L'identificazione delle competenze organizzative

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



**ANALISI  
FUNZIONALE**



**ANALISI DELLA  
CATENA DEL VALORE**



# L'identificazione delle competenze organizzative: Analisi funzionale

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)

# L'identificazione delle competenze organizzative: Catena del valore





# L'identificazione delle competenze organizzative: 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

# Routine e processi

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



# Routine e processi

Le risorse sono combinabili per creare competenze organizzative

Routine organizzative:  
Sequenze di comportamento regolari e prevedibili  
(processi) che fanno parte di sequenze ripetitive di  
attività

**Learning by doing**



# Risorse, competenze e risultati economici



Importanza strategica delle specifiche risorse e competenze dell'impresa



La loro forza relativa rispetto a quelle dei concorrenti

# L'analisi dell'importanza strategica delle risorse e delle competenze





# Valutazione delle risorse e delle competenze: Grant vs Barney

Grant	Barney: Analisi VRIO	Confronto
<b>Importanza strategica</b>		
Conseguimento vantaggio competitivo		
• Rilevanza	Di valore	Simile: entrambi sottolineano la creazione di valore per il cliente. Uguale: scarsità = rarità
• Scarsità	Rara	
Mantenimento vantaggio competitivo		
• Durabilità		Non c'è criterio di equivalenza nell'analisi VRIO Simile: imitare una risorsa o una capacità implica il suo acquisto o la sua replicazione
• Trasferibilità	Imitabile	
• Replicabilità		
Sfruttamento del vantaggio competitivo		
• Appropriabilità	Organizzazione	Simile: essere organizzati per catturare il valore implica la capacità di appropriazione di valore



# Valorizzazione in chiave strategica di 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



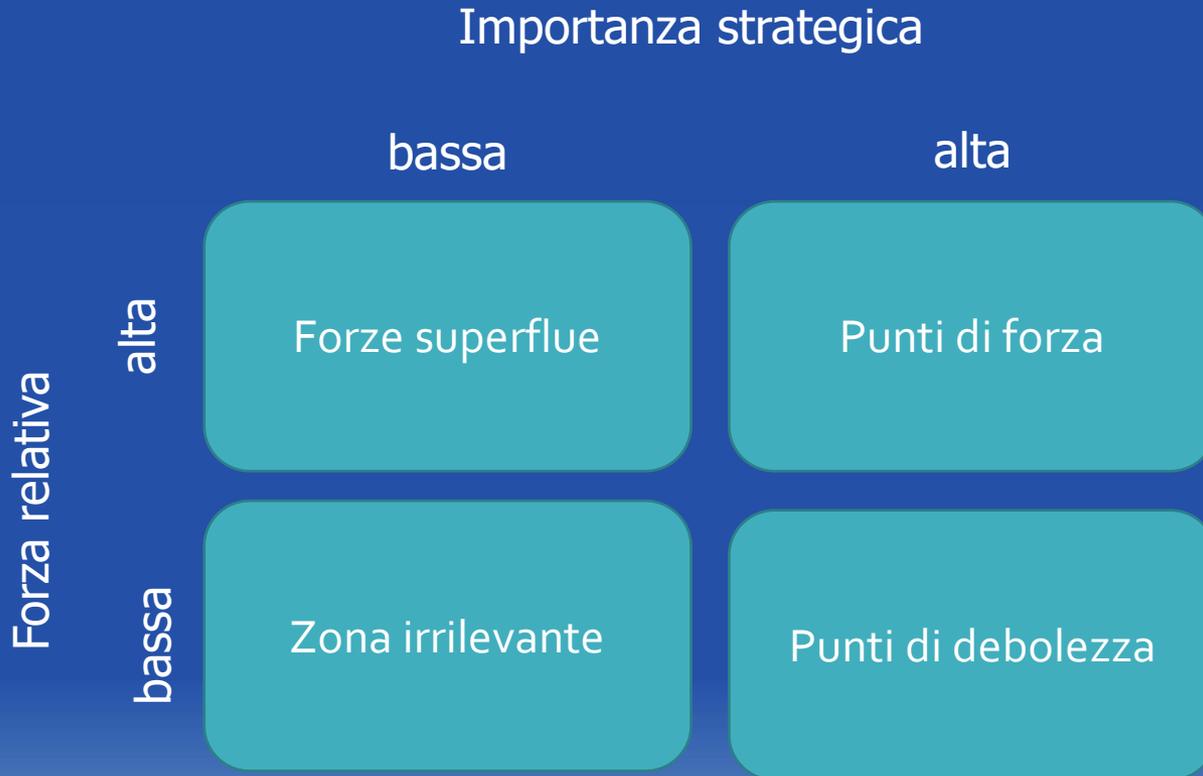
# L'analisi dell'importanza strategica delle risorse e delle competenze

**Benchmarking**

Comparazione dei propri processi e delle proprie performance con quelli della altre concorrenti.  
Fondamentale per la valutazione delle capacità funzionali.



# Sviluppo delle implicazioni strategiche: i punti di forza





# Sviluppo delle implicazioni strategiche: i punti di debolezza

**ESTERNALIZZAZIONE**



# Sviluppo delle implicazioni strategiche: cosa fare dei punti di forza superflui?

**DISINVESTIMENTO  
SELETTIVO**

# Risorse e competenze di Icelandair



IMPORTANZA STRATEGICA



	<b>Importanza strategica (da 1 a 10)</b>	<b>Forza relativa (da 1 a 10)</b>
Risorse		
Flotta	Gli aerei sono trasferibili; il principale differenziale è l'età della flotta - 2	Età della flotta superiore alla media fino a quando nuovi aerei non saranno consegnati nel 2018-2021 – 2
Risorse finanziarie	Critiche per a)acquisti e altre risorse e per b) sopravvivere a periodi di crisi e involuzione - 7	Bilancio solido, flussi di cassa positivi – 8
Localizzazione e rotte	Critiche per entrare nel mercato e sfruttare le economie di rete - 9	Mercato domestico piccolo e rotte nord-americane non sufficienti – 3
Siti d'atterraggio	Fattore chiave per accedere ad aeroporti congestionati – 6	Presenza limitata negli aeroporti chiave europei e nordamericani a capacità limitata - 3
Marchio	Indicatore importante di qualità e affidabilità – 5	Manca di prominenza internazionale ed è ancora caratterizzata dalloimmagine superata di line aerea hippy - 4
Risorse umane	Critiche per la maggior parte delle competenze – 8	Dipendenti ben educati, addestrati e motivati - 8
Competenze		
Operazioni di volo	Critiche per ottenere efficienza di costo e soddisfazione del cliente – 9	Buon record di efficienza operativa, sicurezza e flessibilità; costo del costo medio inferiore rispetto alle maggiori compagnie aeree europee e nord-americane - 8
Servizi in cabina	Importanti per la classe business; meno importanti per la classe economica – 6	Valutazioni dei clienti indicano parità nella classe business e superiore combinazione qualità/rezzo nella classe economica - 6
Manutenzione	Rilevante per affidabilità e sicurezza, ma facilmente esternalizzabile – 3	I risultati di sicurezza e affidabilità suggeriscono capacità superiori - 7
Marketing	Importante per costruire la riconoscibilità del marchio e per stimolare la domanda – 5	Elemento chiave del successo: estensione del traffico turistico e della quota di mercato nel segmento nord-americano - 8
Gestione generale	Essenziale per sviluppare e mantenere competenze operative, di servizio al cliente, di marketing e di supporto - 8	Icelandair è guidata da un team senior manager dinamico e applicato, che supporta un approccio alle gestione flessibile e impegnato - 9

## 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



# Lo sviluppo delle competenze

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

# Sviluppo delle implicazioni strategiche: il contesto settoriale nell'analisi delle risorse

## 3. Sviluppare le implicazioni per la strategia:

- a) In relazione ai punti di forza: come possono essere sfruttati più efficacemente e pienamente?
- b) In relazione ai punti deboli
  - Quali attività possono essere esternalizzate?
  - C'è una impresa che permette di minimizzare l'impatto dei punti deboli?
  - Le risorse e le competenze possono essere migliorate attraverso investimenti?

## 2. Valutazione delle risorse e delle competenze dell'impresa in termini di :

- Importanza strategica
- Forza relativa

## 1. Individuazione delle risorse e delle competenze dell'impresa

