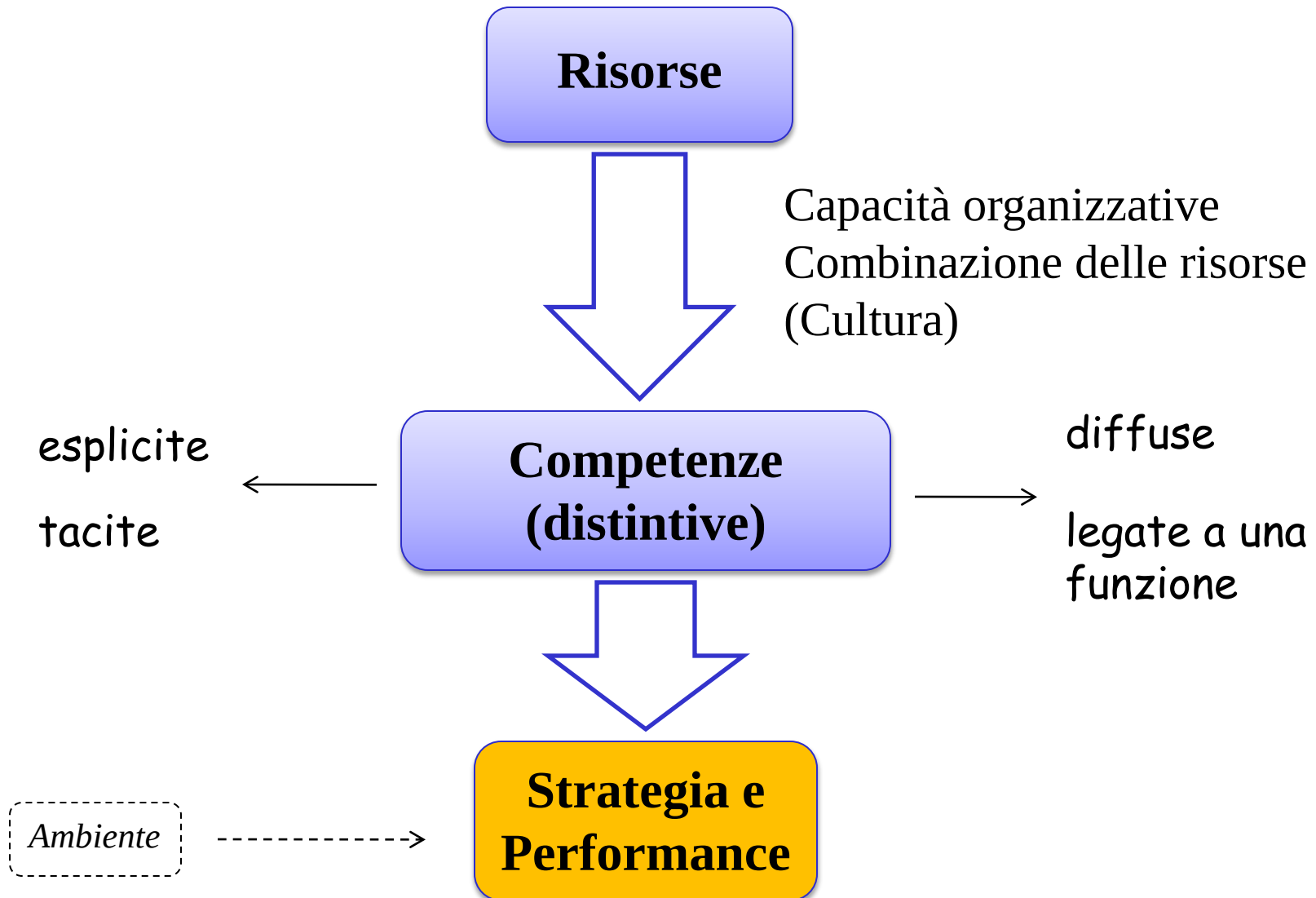
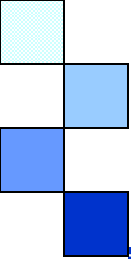


Risorse, capacità, competenze



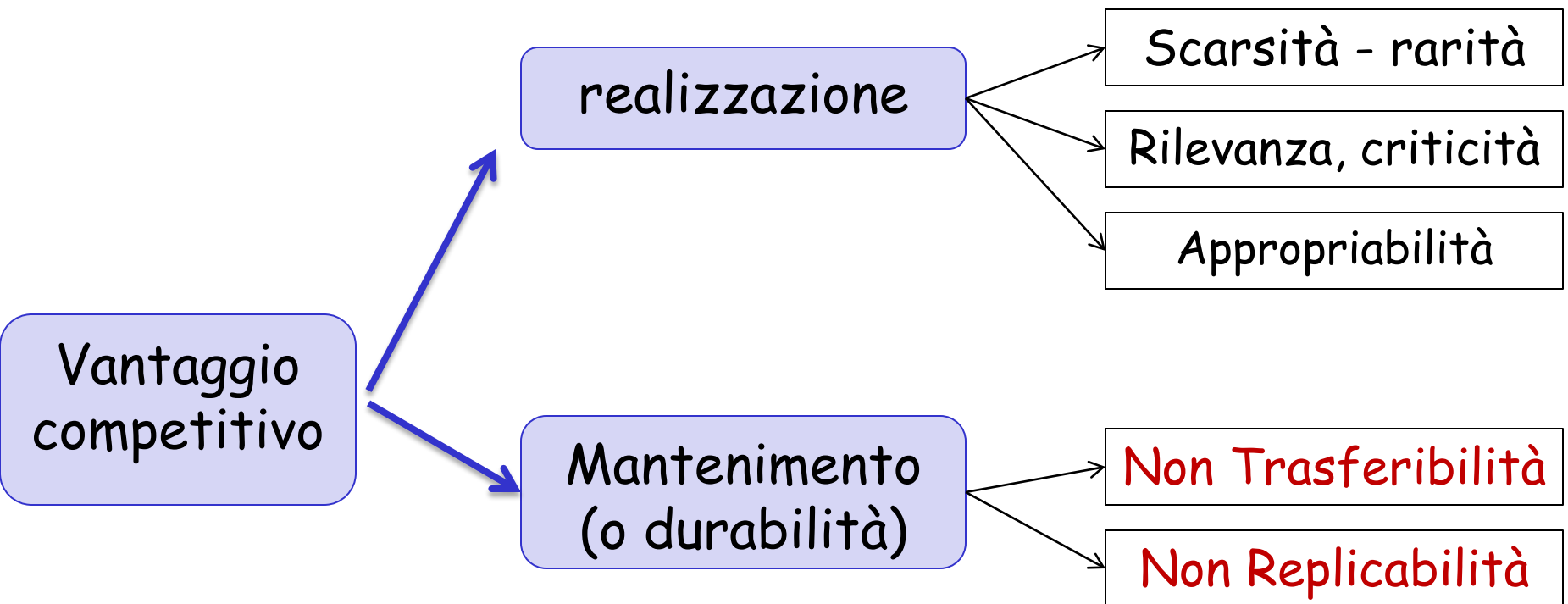


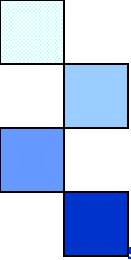
Dalle risorse alle competenze distintive

- » **Competenze:** “la capacità di realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivante dall’integrazione di determinate risorse ed eventualmente di altre competenze e risultante da un processo di apprendimento interno” (p.44)

- » **Competenze a tre livelli:**
 - Attributi soglia (quelli “minimi” e “scontati”)
 - Competenze che caratterizzano l’offerta
 - Competenze che distinguono l’offerta (competenze veramente distintive o core competence)

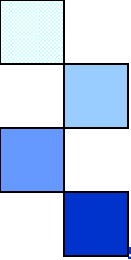
Competenze distintive e vantaggio competitivo





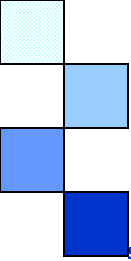
Durabilità della distintività di una competenza

- **Condizioni intrinseche delle risorse:** trasferibilità e replicabilità (conoscenze tacite; asset mass efficiency)
- **Comportamento dell'impresa** (meccanismi di isolamento: es. causal ambiguity)
- **Evoluzione dell'ambiente competitivo** (evoluzione del mercato e della domanda che rende obsolete alcune competenze)
- **Comportamento dei concorrenti** (che modificano le condizioni della competizione)

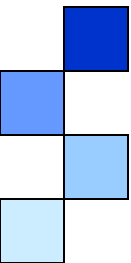


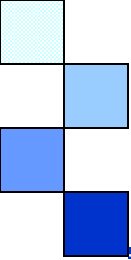
Le competenze dinamiche

- **Competenze dinamiche:** Adeguare (integrare, riconfigurare e riorganizzare) rapidamente le risorse e competenze distintive
- Competenze necessarie in mercati con evoluzioni rapide e poco prevedibili (**crisi?!)**
 - Integrare/riconfigurare le risorse e le competenze detenute dall'impresa
 - Acquisire e scambiare risorse
- **Schumpeter:** innovare attraverso risposte creative
- **Ipercompetizione:** cambiamento anziché consolidamento
- Uscire **dall'effetto path-dependence** (sentiero evolutivo definito)
- **Rapidità** (vantaggi per gli early mover)



LA GESTIONE STRATEGICA





L'elaborazione della strategia

- » Attraverso la strategia, “l’impresa delinea un **percorso evolutivo** per gestire le **interdipendenze con altri soggetti** nel modo più efficace rispetto alle dinamiche del contesto in cui si trova ad operare e agli obiettivi che intende perseguire e cercando di sfruttare nel modo migliore possibile i fattori di *potere* a propria disposizione” (p.63).

La vision

- » Il ruolo della vision nella gestione strategica dell'impresa

Vision

...to inspire children to explore and challenge their own creative potential...



Vision

Our vision is to deliver innovative digital products and services that make our customers' lives better, easier and happier through increased functionality and fun.



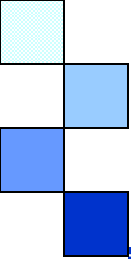
La vision

Vision

NOKIA
Connecting People



March 2010 - "Connecting people" is now connecting people to what matters - whatever that means for each person - giving them the power to make the most of every moment, everywhere, any time. Connecting the "we" is more powerful than just the individual. That's how Nokia is needed **to help make the world a better place for everyone.**



Vision e Mission

“Vision is [...] the driving concept that “pulls” the enterprise and its complete membership forward towards its target”

“Mission [...] includes three essential statements: what we do, for whom, and why”

Abell (2006), “The future of strategy is leadership”, Journal of Business Research, 59, pp. 310-314.

Vision e Mission



Chi siamo / Visione, missione e valori

CHI SIAMO

Barilla in sintesi

Visione, missione e valori

Storia

Barilla nel mondo

Il gruppo Barilla

Visione, missione e valori

La visione

Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene.

La missione

Dal 1877 Barilla è l'azienda italiana e familiare che interpreta l'alimentazione come un momento conviviale di gioia, ricco di gusto, affetto e condivisione.

Barilla propone un'offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri.

Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi.

Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere ed identificano le persone con le quali lavoriamo.

Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera.



I valori

▢ **Passione**

▢ **Curiosità intellettuale**

▢ **Coraggio**

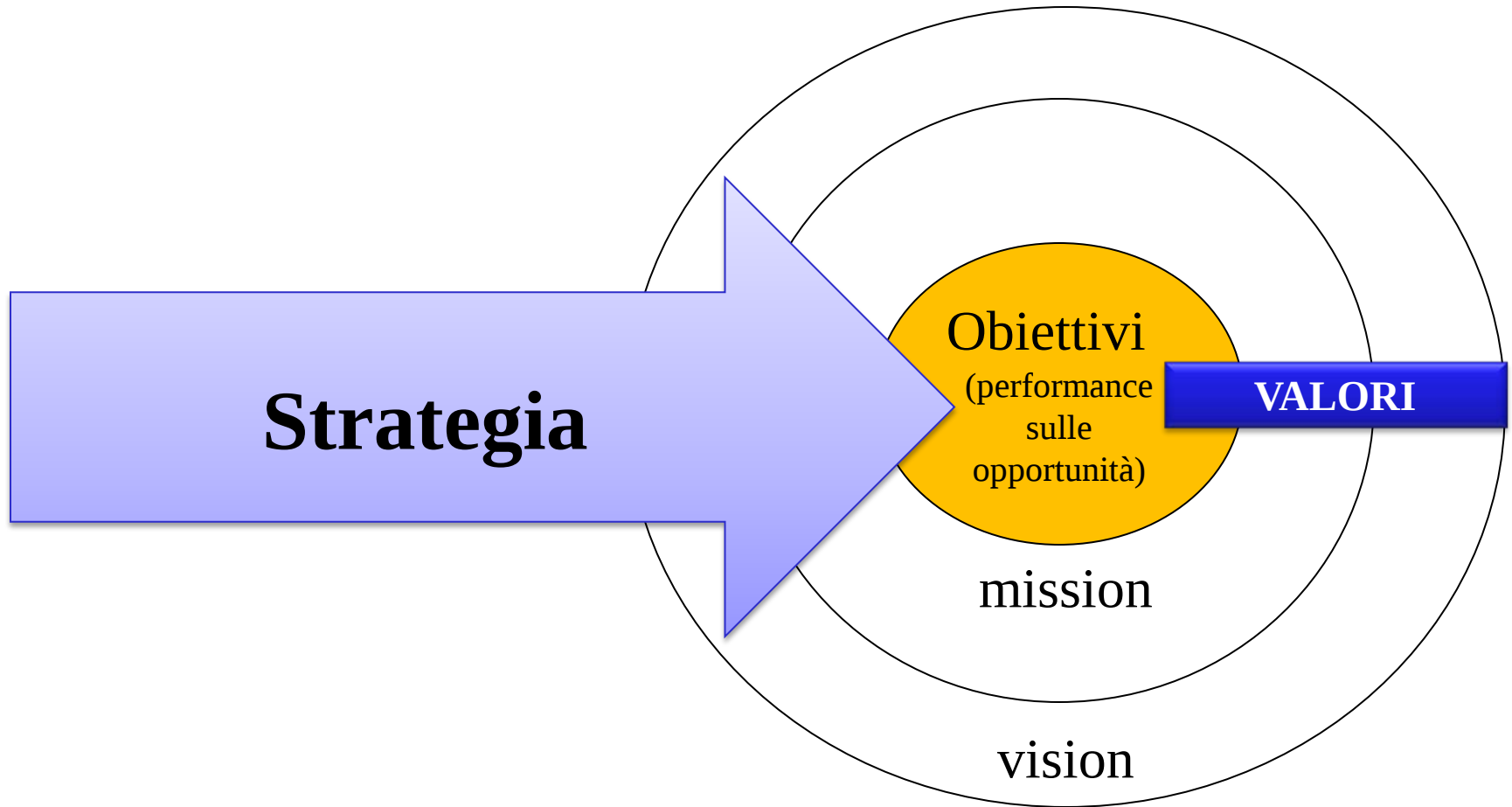
▢ **Fiducia**

▢ **Integrità**

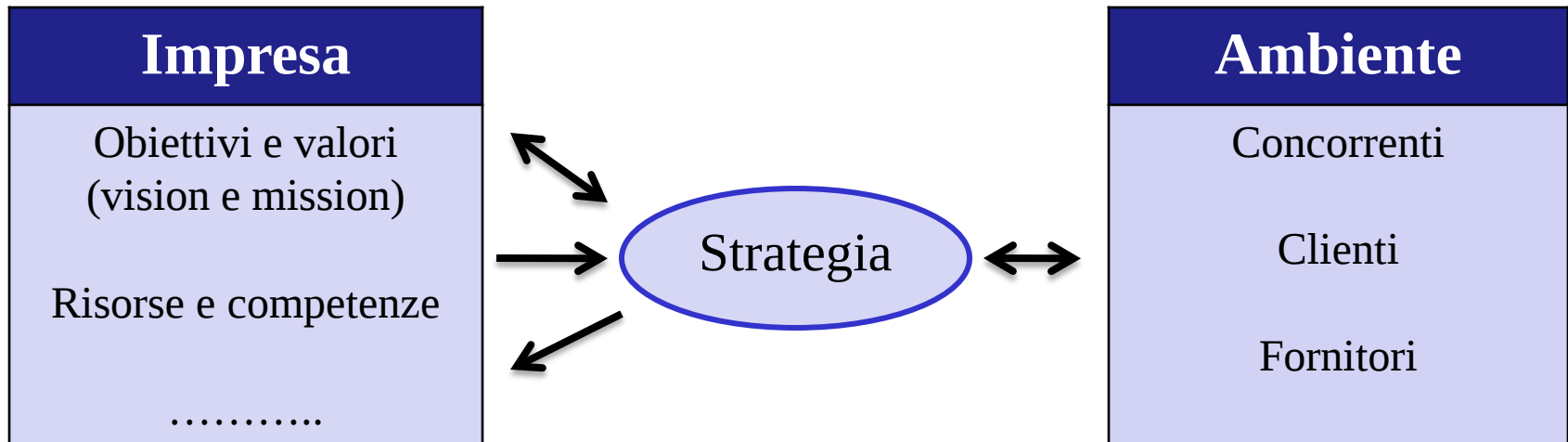
Vision e Mission



Vision, Mission, Obiettivi, Valori



L'elaborazione della strategia



- Qualità della strategia: coerenza («fit») e completezza dei contenuti
- Utilità di un piano strategico? => ne discuteremo più avanti
- Logica vs creatività
- Risultati non solo immediati, ma sostenibilità dell'impresa