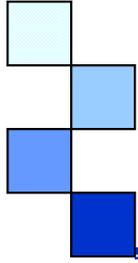


Dal settore ai raggruppamenti strategici

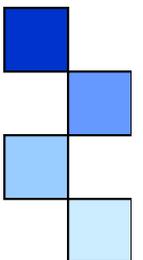
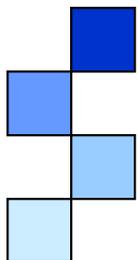


L'ambiente competitivo specifico del business





RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE NEL SISTEMA IMPRESA

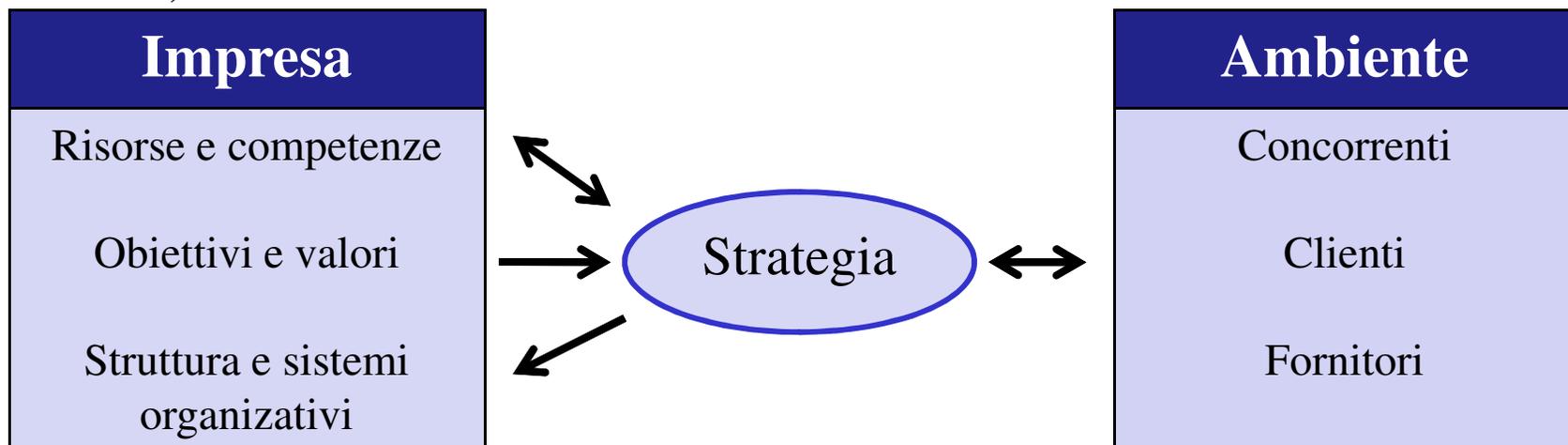


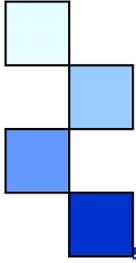
Introduzione

Dal contesto settoriale e ai fattori esterni (anni '70 – '80)

➔ alle risorse - competenze distintive

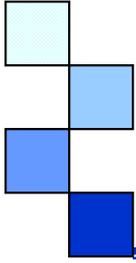
“strategia basata su ciò che l’impresa è capace di fare, piuttosto che sui bisogni che l’impresa deve cercare di soddisfare” (Grant, 1998)





Le risorse nel sistema aziendale

- ▶ **Approccio resource based** (*o resource based view*): le risorse sono la base essenziale dell'evoluzione e del successo dell'impresa (Penrose, Hamel, ecc.)
- ▶ Impresa non come contenitore statico di risorse:
autogenerazione e rigenerazione di risorse (e competenze)
- ▶ Risorse tangibili
- ▶ Risorse intangibili



Le risorse intangibili

» **Risorse intangibili** (riscontro quantitativo patrimoniale?):

-rapporto impresa-mercato (immagine, reputazione aziendale, ecc.)

-sistema aziendale (capitale organizzativo, motivazione delle risorse umane)

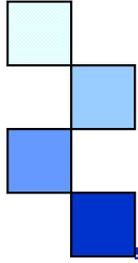
- Capitale intellettuale (umano e organizzativo)

» **Proprietà delle risorse intangibili:**

Sedimentabili e imperfettamente mobili (firm specific)

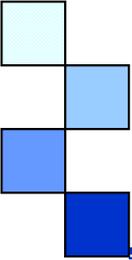
Deperibili

Flessibili



Due particolari risorse intangibili: conoscenza e fiducia

- ▶ **Fiducia**: schema cognitivo alimentato dalla comunicazione in senso ampio (es. precedente esperienza con un prodotto)
- ▶ Vantaggi: riduce i costi di comunicazione e aumenta la fedeltà
- ▶ Fig. 2.1 del testo Caroli-Fontana



Le risorse: una classificazione

Risorsa		Caratteristiche principali
Risorse tangibili	Risorse finanziarie	Capacità di indebitamento e di autofinanziamento => capacità di investimento e di affrontare fluttuazioni nella domanda e nei profitti
	Risorse fisiche	Dimensione, localizzazione, livello tecnico e flessibilità degli impianti e delle attrezzature; riserve di materie prime; utilizzi alternativi di terreni e fabbricati (struttura dei costi; ecc.)
Risorse intangibili	Risorse tecnologiche	Entità e proprietà della tecnologia (brevetti, copyright, segreti industriali, know-how, ecc.); Risorse per l'innovazione (personale. ecc.)
	Reputazione	Reputazione presso clienti, fornitori e altri stakeholder; qualità e affidabilità di prodotti e servizi
	Risorse umane	Capacità, addestramento, esperienza, adattabilità, impegno, lealtà dei dipendenti => flessibilità

Le risorse: la reputazione (esempio)

	Rank	Previous Rank	Brand	Region/Country	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
	1	1		United States	Beverages	71,861	2%
	2	2		United States	Business Services	69,905	8%
	3	3		United States	Computer Software	59,087	-3%
	4	4		United States	Internet Services	55,317	27%
	5	5		United States	Diversified	42,808	0%
	6	6		United States	Restaurants	35,593	6%
	7	7		United States	Electronics	35,217	10%
	8	17		United States	Electronics	33,492	58%
	9	9		United States	Media	29,018	1%
	10	10		United States	Electronics	28,479	6%

Esempio



purezza

per donne



benessere

basso prezzo

effetti diuretici

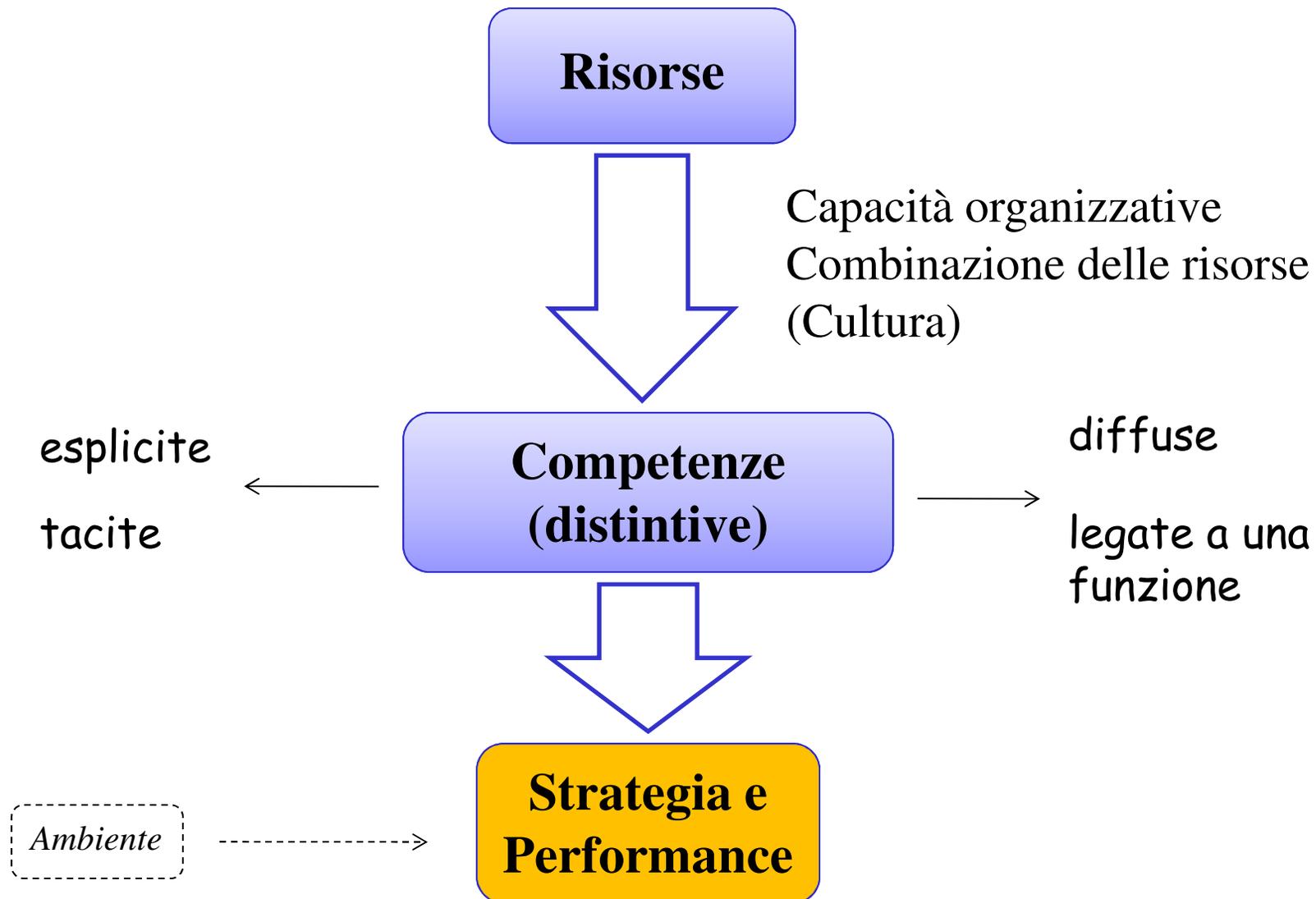


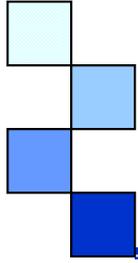
digestiva

alto prezzo



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” (Fontana e Caroli, 2009, p.51)

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