



**ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
DELLE IMPRESE AGRIFOOD**

PROF.SSA VALENTINA DELLA CORTE

VALENTINA.DELLACORTE@UNINA.IT

RIFERIMENTI

Valentina Della Corte

Professoressa di Management e Marketing
Strategico

email: valentina.dellacorte@unina.it

Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni

Testo consigliato

Il Management delle Imprese Agrifood, a cura di
Valentina Della Corte, McGraw-Hill Education 2020





INDICE ARGOMENTI

L'impresa come un insieme di risorse



Le risorse tangibili ed intangibili e le competenze



Le competenze dinamiche



Risorse e competenze strategiche



L'IMPRESA COME INSIEME DI RISORSE

Un'impresa è un'organizzazione economica che mediante un insieme di risorse differenziate, combinate fra loro, svolge processi che conducono al suo successo e al mantenimento di tale condizione nel tempo (*vantaggio competitive sostenibile*).

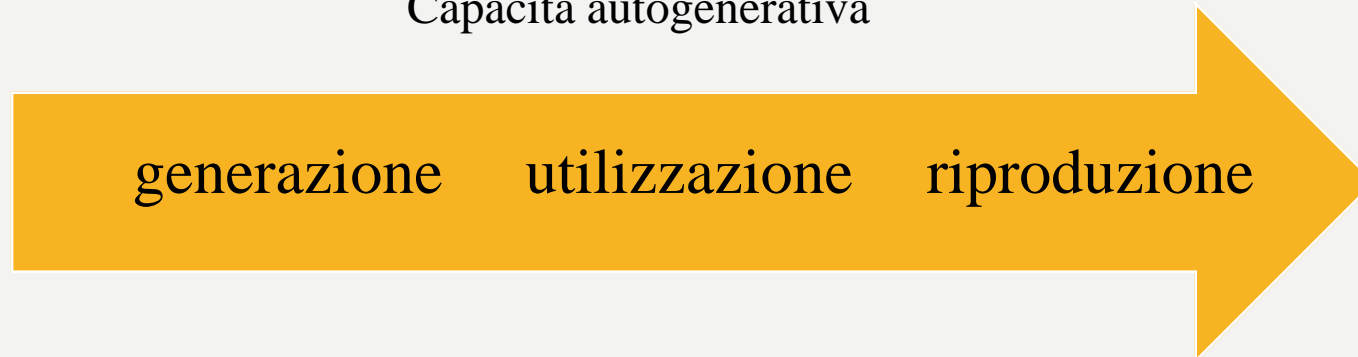
| | |
|-------------------------|--|
| Schumpeter (1942) | le imprese sono organizzazioni in continua evoluzione che producono beni diversi con tecniche in evoluzione introducendo nuovi prodotti, migliorando la qualità dei prodotti esistenti, adottando nuove tecnologie produttive e nuovi modelli organizzativi. |
| Penrose (1959) | un' impresa è una collection of resources, i cui usi diversi e ed il tempo di impiego è determinato da scelte strategiche. |
| Selznick (1960) | per competenze distintive si intende un set di capacità uniche che alcune aziende possiedono e che costituiscono un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. |
| Prahalad e Hamel (1994) | per competenze di base si intende quel set di risorse e competenze che distinguono un'azienda nel mercato rappresentando il vantaggio competitivo dell'impresa. |

LE RISORSE ED IL PROCESSO EVOLUTIVO DI UN'IMPRESA

La risorsa è considerata fondamenta del processo evolutivo di un'impresa.

Il suo patrimonio di risorse di ha una certa capacità autogenerativa.





Capacità autogenerativa



Il modello di accumulazione indica che il patrimonio aziendale non consiste nella semplice somma delle risorse ma è il prodotto della loro reciproca fertilizzazione e consolidamento.

RISORSE: DEFINIZIONE E DISTINZIONE

Le risorse aziendali sono tutte le attività, capacità e competenze, che l'azienda controlla e gestisce per implementare strategie che ne migliorino efficacia ed efficienza e sono di quattro tipi:

- | | | |
|--------------------------------|--|---|
| <u>Risorse Finanziarie:</u> |  | tutte le risorse finanziarie disponibili per implementare strategie; |
| <u>Risorse Fisiche:</u> |  | comprendono la tecnologia e l'ubicazione geografica; |
| <u>Risorse Umane;</u> |  | comprendono le capacità dei singoli manager e dei dipendenti aziendali; |
| <u>Capitale Organizzativo:</u> |  | si riferisce all'insieme di individui che costituiscono l'azienda. |

LE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI

- Le **risorse tangibili** sono di natura quantitativa e possono essere riscontrate all'interno dello stato patrimoniale (impianti, fabbricati, materie prime, ecc..)
- Le **risorse intangibili** sono di natura immateriale, per lo più connesse all'accumulazione di conoscenze organizzative e tecnologiche, e vengono convenzionalmente sintetizzate come determinanti dell'avviamento di un'azienda (cultura aziendale, le motivazioni delle risorse umane, la reputation.....)

LE RISORSE INTANGIBILI

Le risorse intangibili possono essere raggruppate in due macro-aree e caratterizzate dalle seguenti caratteristiche:

- sedimentabili (firm specific, difficilmente trasferibili);
- flessibili, trasferibili all'interno dell'organizzazione, e utilizzabili in contesti ambientali e competitive diversi;

Mercato

- immagine;
- identità percepita;
- reputazione dell'azienda e della sua offerta;
- la fedeltà dei clienti e le relazioni consolidate (customer loyalty e retention);

Sistema aziendale

- l'attitudine all'innovazione;
- l'accesso all'informazione;
- le relazioni con gli stakeholders;
- i valori aziendali;
- la professionalità e la motivazione delle risorse umane;
- imprenditorialità diffusa.

LE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI DI ILLY CAFFÈ 1/2

Numeri chiave
di illycaffè

144

i Paesi in cui è presente

100.000

circa: i punti vendita
in cui è servito il caffè illy

1.294

dipendenti nel mondo

483

milioni di euro:
il fatturato 2018

259

punti vendita monomarca
nel mondo



MISSIONE Deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il migliore caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie e pratiche sostenibili e dalla ricerca della bellezza in tutto ciò che facciamo.

VISIONE Offrire al mondo la migliore esperienza di consumo come contributo al livehappilly.

VALORI Siamo una stakeholder company che si pone come obiettivo il miglioramento della qualità della vita attraverso l'etica, l'eccellenza, la passione e l'innovazione.

LE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI DI ILLY CAFFÈ 2/2

CAPITALE FINANZIARIO

Insieme delle risorse economiche che illycaffè impiega nei processi produttivi

CAPITALE PRODUTTIVO

Beni immobili ed infrastrutture proprie per la produzione dei beni e servizi offerti da illycaffè

CAPITALE UMANO

Insieme delle competenze, capacità ed esperienze dei dipendenti illycaffè

CAPITALE INTELLETTUALE

Risorse intangibili rappresentate da conoscenze organizzative e proprietà intellettuali di illycaffè

CAPITALE RELAZIONALE

Capacità dell'azienda di creare relazioni con gli stakeholder esterni e condividere i valori al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo

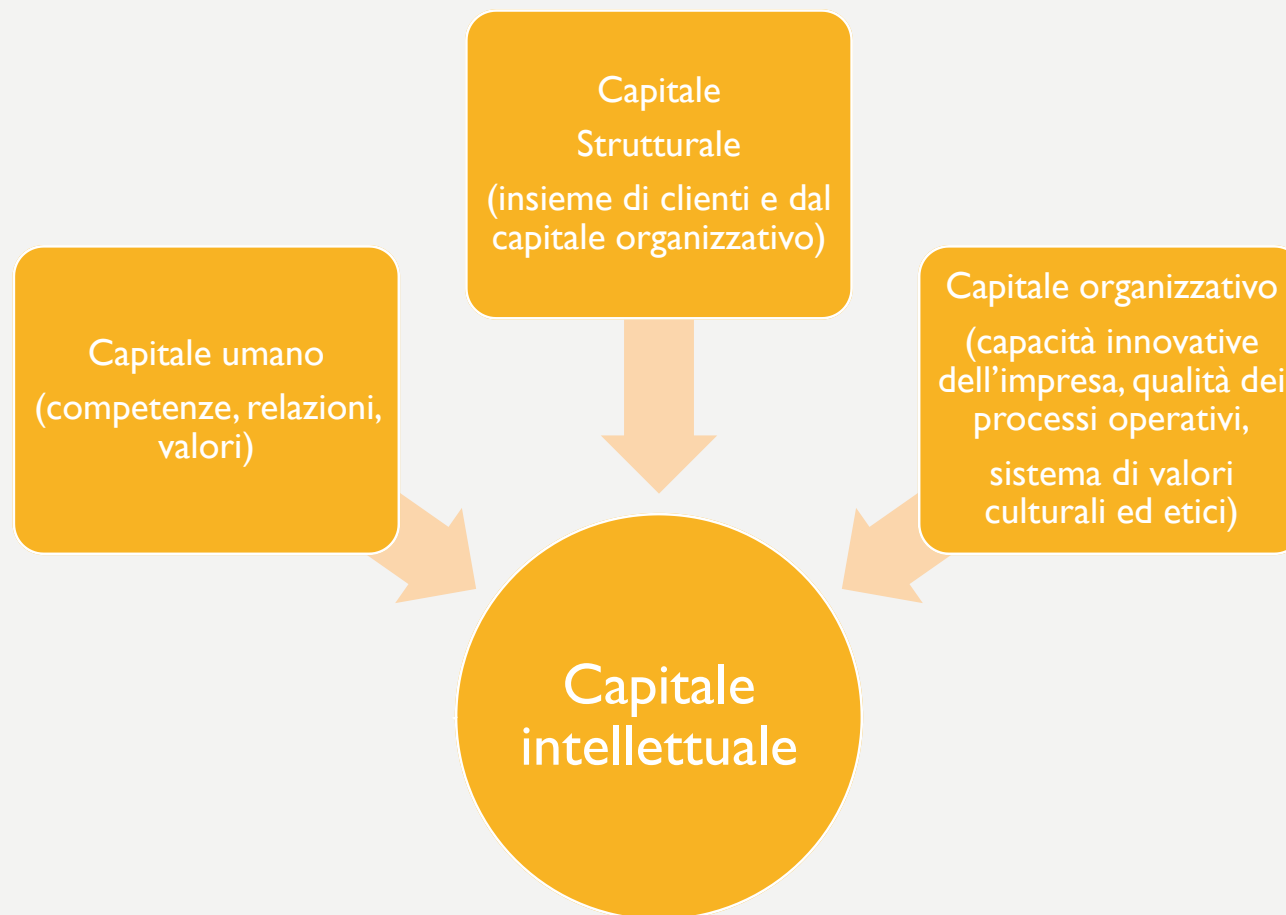
CAPITALE NATURALE

Tutti i processi e le risorse ambientali che contribuiscono alla produzione dei beni e servizi offerti da illycaffè

- illycaffè viene fondata nel 1933 a Trieste da Francesco Illy. Oggi è guidata dalla terza generazione della famiglia.
- Ha fondato l'**Università del Caffè** per promuovere e diffondere in Italia e nel mondo la cultura del caffè di qualità. Interagisce con il mondo dell'**arte**. Dà vita a prodotti innovativi: **Iperespresso**, coperto da cinque brevetti, il caffè "**ready to drink**", le macchine a capsule per uffici prodotte da **Mitaca**.
- Si esprime nella volontà di creare valore per tutti i propri stakeholders, che ha portato l'azienda, prima nel mondo, ad ottenere da DNV (Det Norske Veritas) la certificazione "**Responsible Supply Chain Process**", che attesta la sostenibilità di tutta la filiera.

CAPITALE INTELLETTUALE

L'insieme di risorse intangibili dirette ed indirette che superano il valore di impresa superiore a quello corrispondente al valore finanziario è denominato *capitale intellettuale*.



LE CAPACITA' IMPRENDITORIALI DEL FONDATORE



Madame Clicquot nasce a Reims nel 1777. Nel 1798 sposa François Clicquot, figlio del fondatore della Maison Clicquot. François le trasmette tutta la passione e le competenze sulla produzione e sulla commercializzazione dello Champagne. Ed è proprio grazie al tempo trascorso accanto al marito che Madame Clicquot acquisisce la maturità necessaria per decidere di prendere le redini dell'attività di famiglia quando, nel 1805, François muore prematuramente.

Inventa la “table de remuage” per purificare lo Champagne dai sedimenti e crea la prima vera miscela di Champagne Rosé.

Veuve Clicquot

LA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

La somma di risorse tangibili, intangibili e umane non determinano la competitività di un'impresa ma è fondamentale la loro coordinazione ed integrazione.

- Capacità di coordinare ed utilizzare al meglio le risorse;
- Capacità di integrare le proprie risorse con quelle esterne attraverso rapporti di collaborazione;
- Routine organizzativa: operare in modo regolare e prevedibile che si sostanzia in una serie di azioni coordinate da determinati individui (erogazione materiali in uscita, processi di assistenza alla clientela)

LE COMPETENZE

Le competenze sono quelle capacità di realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivanti dall'integrazione di determinate risorse ed eventualmente di altre competenze e risultanti da un processo interno di apprendimento.



L'APPROCCIO TEORICO DI FONDO: LA RESOURCE-BASED THEORY (RBT)

RESOURCE-BASED THEORY



Individuazione e sfruttamento
delle risorse strategiche



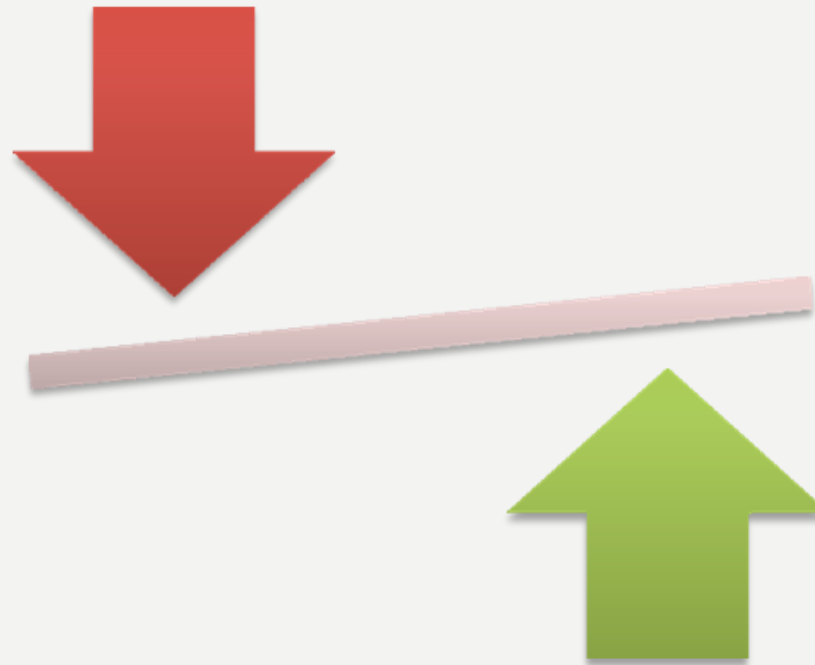
Tutti i fattori, le capacità e le competenze che l'azienda controlla e gestisce per sviluppare ed implementare strategie che ne migliorino la performance in termini di efficacia ed efficienza.



VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE
PER L'IMPRESA

IPOTESI DI FONDO DELLA RESOURCE BASED THEORY

Alcune di queste risorse sono costose da imitare o anelastiche nell'offerta



L'azienda è un fascio di risorse produttive (*bundle of resources*) e aziende diverse hanno differenti fasci di risorse

Se le risorse possedute/controllate da un'azienda consentono di neutralizzare le minacce o sfruttare le opportunità, sono possedute da pochi concorrenti e sono costose da imitare, possono essere punti di forza e generare vantaggio competitivo.

LE 4 VARIABILI DEL VRIO FRAMEWORK

Per generare vantaggio competitivo, le risorse aziendali devono essere:



- Di valore, cioè capaci di sfruttare i vantaggi e neutralizzare o ridurre le minacce del contesto esterno, aumentando la forbice costi/ricavi



- Rare, se il n° di aziende che le possiedono è inferiore rispetto a quello che genera situazioni di concorrenza perfetta



- Difficili o costose da imitare, cioè difficilmente replicabili direttamente o impossibili da duplicare a causa delle condizioni storiche uniche, dell'ambiguità causale, della complessità sociale o del possesso di marchi e brevetti



- Implementate nell'organizzazione, cioè opportunamente organizzate, affinché si trasformino da potenziali in reali

IL VRIO FRAMEWORK

Di Valore

Rara

Costosa da imitare

Implementate nell'organizzazione

Implicazioni competitive

Performance economica

No

-

-

No

Svantaggio Competitivo

Al di sotto del normale

Si

No

-

Parità Competitiva

Normale

Si

Si

No

Vantaggio Competitivo Temporaneo

Superiore al normale

Si

Si

Si

Si

Vantaggio Competitivo Sostenibile

Superiore al normale

LE COMPETENZE DISTINTIVE

Derivano dalla capacità di integrare in modo efficace ed efficiente le condizioni esterne, le caratteristiche dell'organizzazione, e la finalità e i valori in essa incorporate.

Strategic assets: insieme di risorse e competenze specifiche dell'impresa, scarse e costose e difficili da imitare, che permettono di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.

Core competencies

Sono quelle competenze sulle quali si basa il vantaggio competitivo di un'impresa:

- contribuiscono alla creazione del valore che l'impresa crea per il cliente;
- rappresentano il principale fattore competitivo per entrare in nuove aree di business;
 - Sono difficilmente imitabili dai concorrenti;

CORE PRODUCTS

- Il core product è il prodotto principale di un'impresa ed è il risultato delle core competencies e determina le component essenziali del valore che il prodotto finale attribuisce al cliente.



Barilla è un'azienda di famiglia non quotata in borsa, Venne fondata da Pietro Barilla, che nel 1877 aprì una bottega di pane e pasta a Parma. Oggi famosa in Italia e nel mondo per le sue eccellenze gastronomiche con i suoi marchi – Barilla, Mulino Bianco, Pan di Stelle, Gran Cereale, Harrys, Pavesi, Wasa, Filiz, Yemina e Vesta, Misko, Voiello, Cucina Barilla. Il suo core product è la lavorazione del grano duro



IL RUOLO DELLE CAPACITÀ DINAMICHE E RELAZIONALI

Dynamic capabilities



- la capacità di rinnovare competenze per adattarsi al contesto esterno;
- la capacità di provocare/creare cambiamenti a prescindere dal contesto esterno.

Relational capabilities



- le relazioni che si intessono a livello inter e intra-aziendale;
- l'individuazione delle risorse, delle attività e dei processi aziendali che concorrono all'attivazione di tali capacità.



Nel giro di 40 anni ha modificato il proprio core business introducendo la commercializzazione delle mandorle della Puglia e della Sicilia e successivamente, negli anni '60, con l'introduzione delle noci del Brasile, delle noci Pecan, della frutta secca essiccata, dei semi, dei pistacchi, dei pinoli, delle Macadamia e, infine, degli snack. Dal 2000 la cioccolata è parte integrante dell'offerta Besana con Dragees e Tavolette con frutta secca ed essiccata.



www.besanaworld.com

VINCENZO BESANA

Besana SPA è stata fondata nel 1921 dai fratelli Emilio e Vincenzo Besana offrendo la sgusciatura delle abbondanti coltivazioni di nocchie, noci e castagne che crescono sui ricchi suoli vulcanici ai piedi del Vesuvio nella regione Campania.

La società è cresciuta costantemente nei decenni successivi ampliando la gamma dei prodotti, la propria estensione geografica attraverso i continenti, ed aumentando costantemente la sua clientela.

VIDEO

- <https://youtu.be/loEKwJAymPo?list=PLXSGSlneuyeHRwu57JX4HLYanuwwumTtd>
- <https://youtu.be/NBwsRIWFSHQ>
- <https://youtu.be/Qyjwbse37Sw>
- https://youtu.be/_s7gY5NNUh0
- <http://besanaworld.com/IT/Our-History>
- https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=H7iKu9FT2Uo