

Corso di Strategie d'Impresa

* * * * *

Terza Unità Didattica La prospettiva delle risorse

Le risorse e le competenze

Le determinanti del cambiamento

I limiti dell'analisi strategica tradizionale

L'evoluzione tecnologica

La globalizzazione degli scenari economici
e istituzionali

Il ruolo del consumatore

La strategia fondata sulle risorse



Importante!!

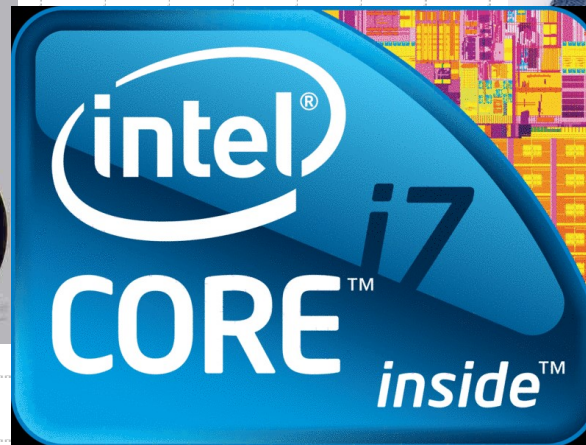
La distinzione tra risorse e fattori produttivi

Le risorse materiali e quelle immateriali

Il valore delle risorse: il rapporto tra valore di mercato e valore contabile

La prospettiva delle risorse e delle capabilities

Le imprese conquistano un vantaggio competitivo sostenibile solo se sono in possesso di risorse specifiche, ossia risorse che siano di **Valore, Rare, Inimitabili, Non-trasferibili**.



La prospettiva delle risorse e delle capabilities

Oltre ad essere in possesso di tali risorse, le imprese devono essere in grado – col tempo – di evolvere e rigenerare la dotazione di risorse e competenze, ossia devono essere in grado di attivare delle capacità dinamiche.



Le capacità dinamiche permettono alle imprese di evolvere oltre i confini dei propri mercati di riferimento.



Le risorse umane

La rilevanza delle risorse umane si manifesta
con riferimento ai seguenti ambiti:

*Il **problem solving***

L'interazione creativa

Il lavoro nei team

Il raggiungimento degli obiettivi

Le competenze e le capacità d'impresa

Le competenze e le capacità traducono la cultura, i valori e le risorse in fonti di vantaggio competitivo.

Le core competence

Le combinative capabilities

Le architectural competence

Evoluzione delle risorse e delle competenze

Mercati

Attuali

Nuovi

Esistenti



Competenze

Nuove



La gestione e lo sviluppo delle competenze

Affinché le competenze possano generare un vantaggio competitivo sostenibile occorre:

Identificare le aree funzionali dove 'risiedono'

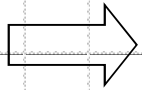
Valutare l'eventuale scostamento dai livelli di performance della concorrenza: benchmarking

Analizzare le dinamiche evolutive dei settori e del portafoglio di competenze

Aree Funzionali

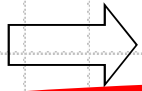
Capacità e Competenze

Direzione Strategica



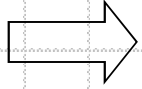
*Controllo Strategico, diversificazione
coordinamento divisionale*

Sistemi Informativi



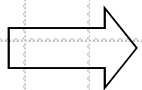
Logistica, supporto decisionale

R&S



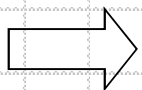
*Ricerca di base e applicata, sviluppo
nuovi prodotti*

Produzione



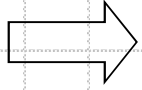
*Efficienza, efficacia, volumi,
miglioramento, flessibilità*

Design



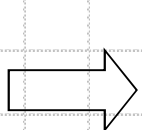
Capacità di progettazione

Marketing

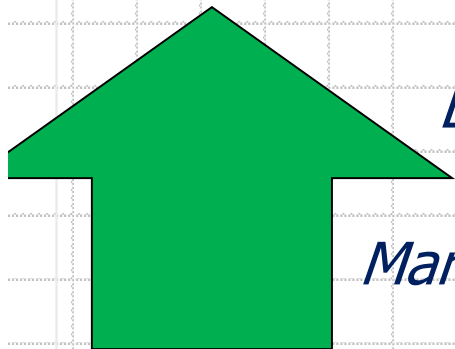


*Gestione e sviluppo del brand,
analisi della domanda, orientamento
al cliente e alla cs*

*Vendite e
Distribuzione*



*Efficacia nella promozione e
distribuzione, efficienza e velocità
nella distrib. e nel servizio*



Valutare le competenze: il benchmarking

- Identificare le aree di potenziale miglioramento
- Identificare un'impresa eccellente in tali aree
- Attivare il processo di benchmarking (direttamente o attraverso una società di consulenza o di benchmarking)
- Analizzare le cause degli scostamenti
- Ridisegnare i processi, gli obiettivi e le strategie
- Potenziare il portafoglio-competenze

Analizzare l'evoluzione dei settori e capire quali competenze sono cruciali

Il vantaggio competitivo viene perseguito (o perso) se si presidiano (oppure no) le seguenti dinamiche:

- Le routine organizzative
- I vantaggi delle competenze
- La durata, la trasferibilità la replicabilità
- Le economie di replicazione e di varietà
- L'analisi delle aree critiche

Le routine

Le routine rappresentano
i comportamenti delle imprese.

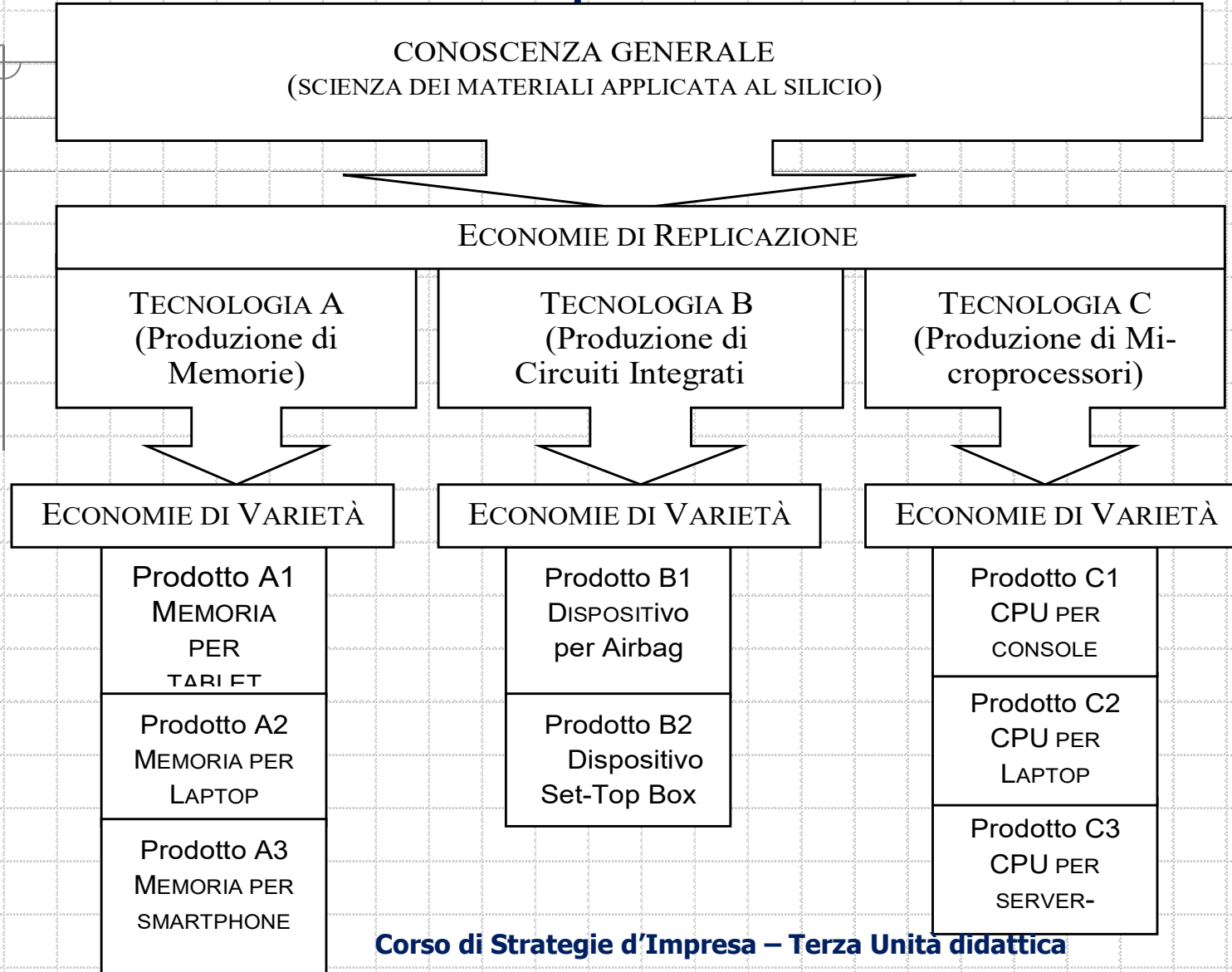
Si tratta della manifestazione di atteggiamenti, culture, orientamenti, risorse e competenze che caratterizzano in maniera unica e distintiva le imprese e, al tempo stesso, ne costituiscono un punto di forza e un elemento di rigidità

I vantaggi delle competenze

I vantaggi che derivano dalle competenze non sono direttamente misurabili. Non è possibile, cioè, identificare un nesso causale diretto tra una competenza e il vantaggio competitivo conseguito dall'impresa (***causal ambiguity***).

E' possibile, però, identificare le economie riconducibili ai differenti tipi di competenze

Le economie di replicazione e di varietà



La durata, la trasferibilità e la replicabilità

Le risorse e le competenze si rigenerano nell'uso, anziché consumarsi come gli altri fattori produttivi.

Non sono trasferibili perché si formano nel continuo dispiegamento nel corso dei processi aziendali:
sono formate di conoscenza tacita

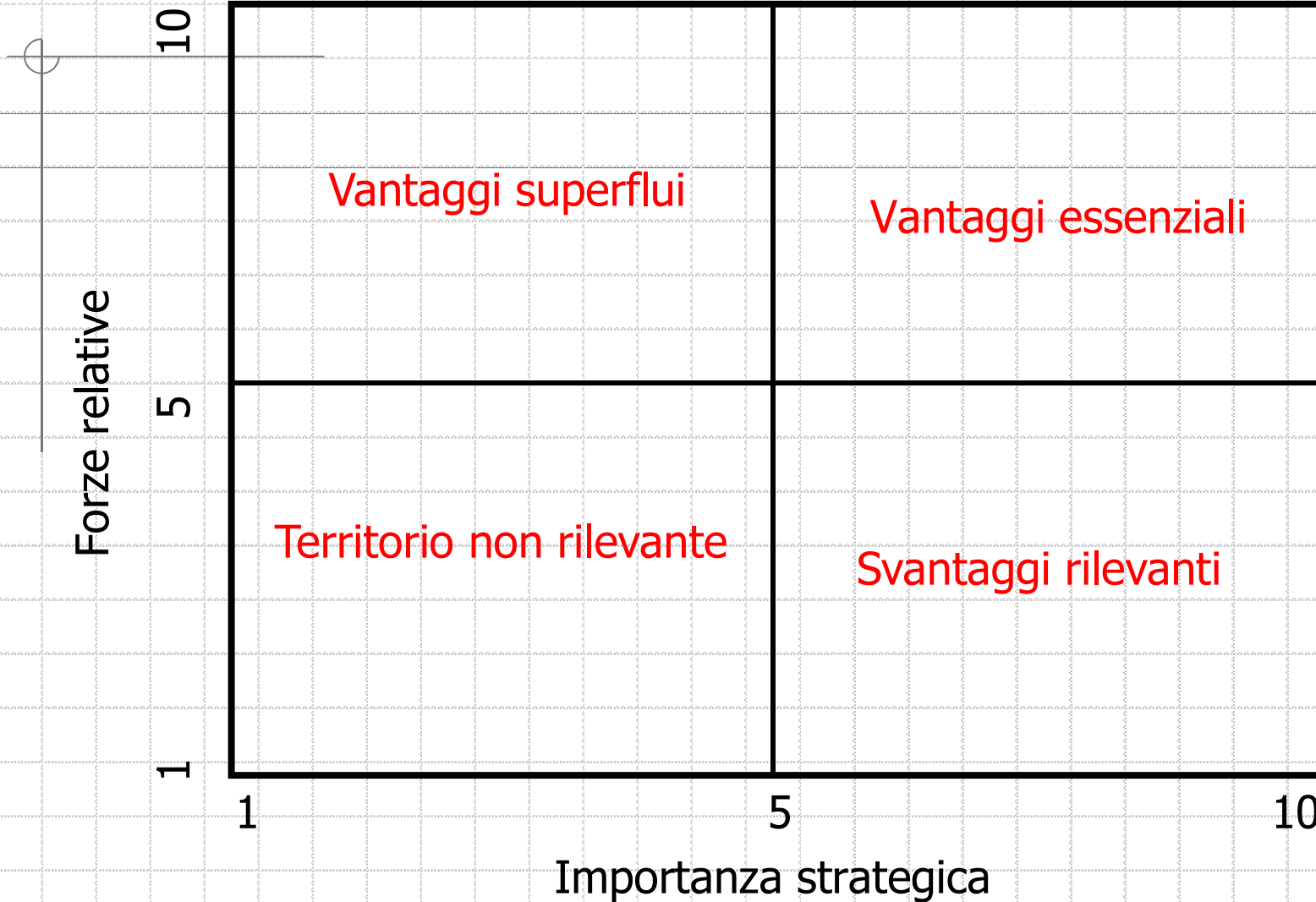
Sono replicabili, perché sono generate e rigenerabili con sempre maggiore efficacia ed efficienza al crescere del loro impiego

Replicazione e varietà



Replicazione e varietà





Conclusioni

- La natura delle competenze
- I vantaggi
- Gli svantaggi
- Quali implicazioni?