

# 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!!**

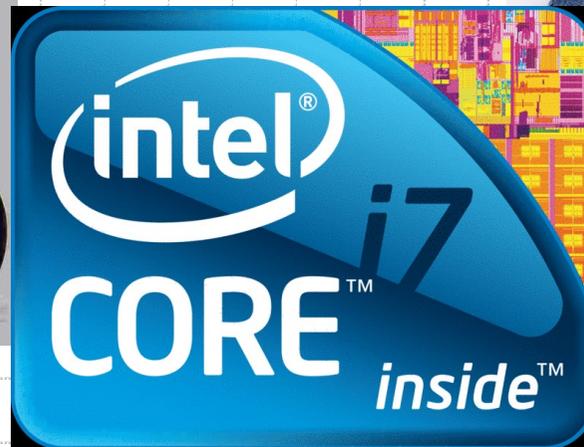
**La distinzione tra risorse e fattori produttivi**

**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'

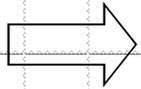
Valutare l'eventuale scostamento dai livelli di performance della concorrenza: benchmarking

Analizzare le dinamiche evolutive dei settori e del portafoglio di competenze

## Are Funzionali

## Capacità e Competenze

*Direzione Strategica*



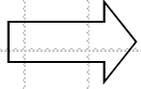
*Controllo Strategico, diversificazione  
coordinamento divisionale*

*Sistemi Informativi*



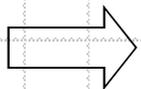
*Logistica, supporto decisionale*

*R&S*



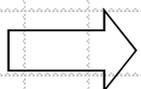
*Ricerca di base e applicata, sviluppo  
nuovi prodotti*

*Produzione*



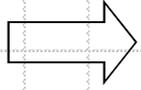
*Efficienza, efficacia, volumi,  
miglioramento, flessibilità*

*Design*



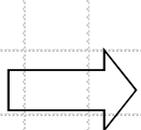
*Capacità di progettazione*

*Marketing*

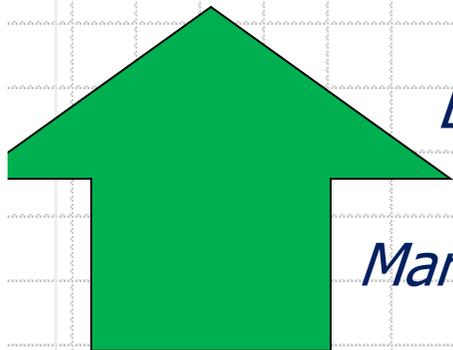


*Gestione e sviluppo del brand,  
analisi della domanda, orientamento  
al cliente e alla cs*

*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.

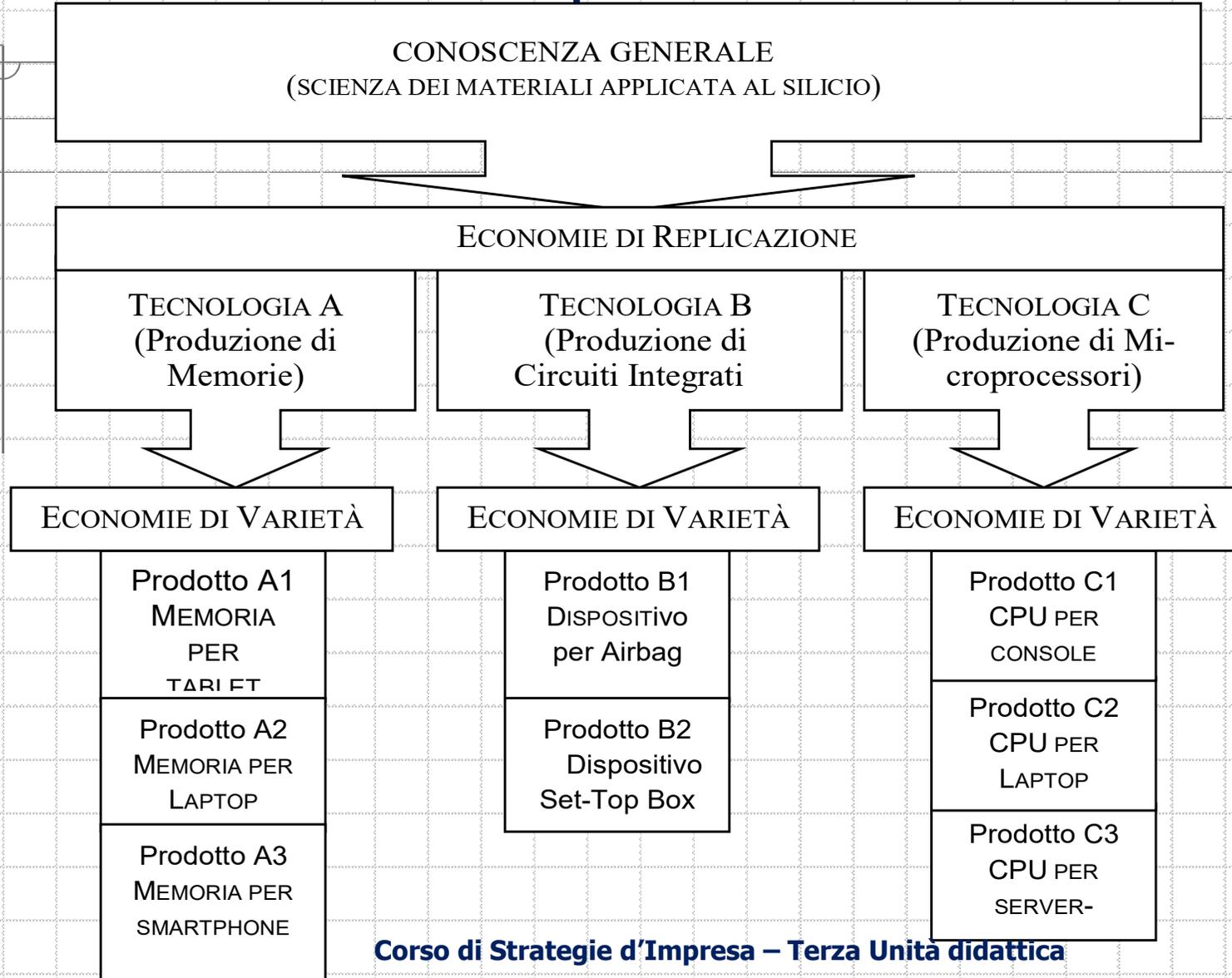
Si tratta della manifestazione di atteggiamenti, culture, orientamenti, risorse e competenze che caratterizzano in maniera unica e distintiva le imprese e, al tempo stesso, ne costituiscono un punto di forza e un elemento di rigidità

## 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

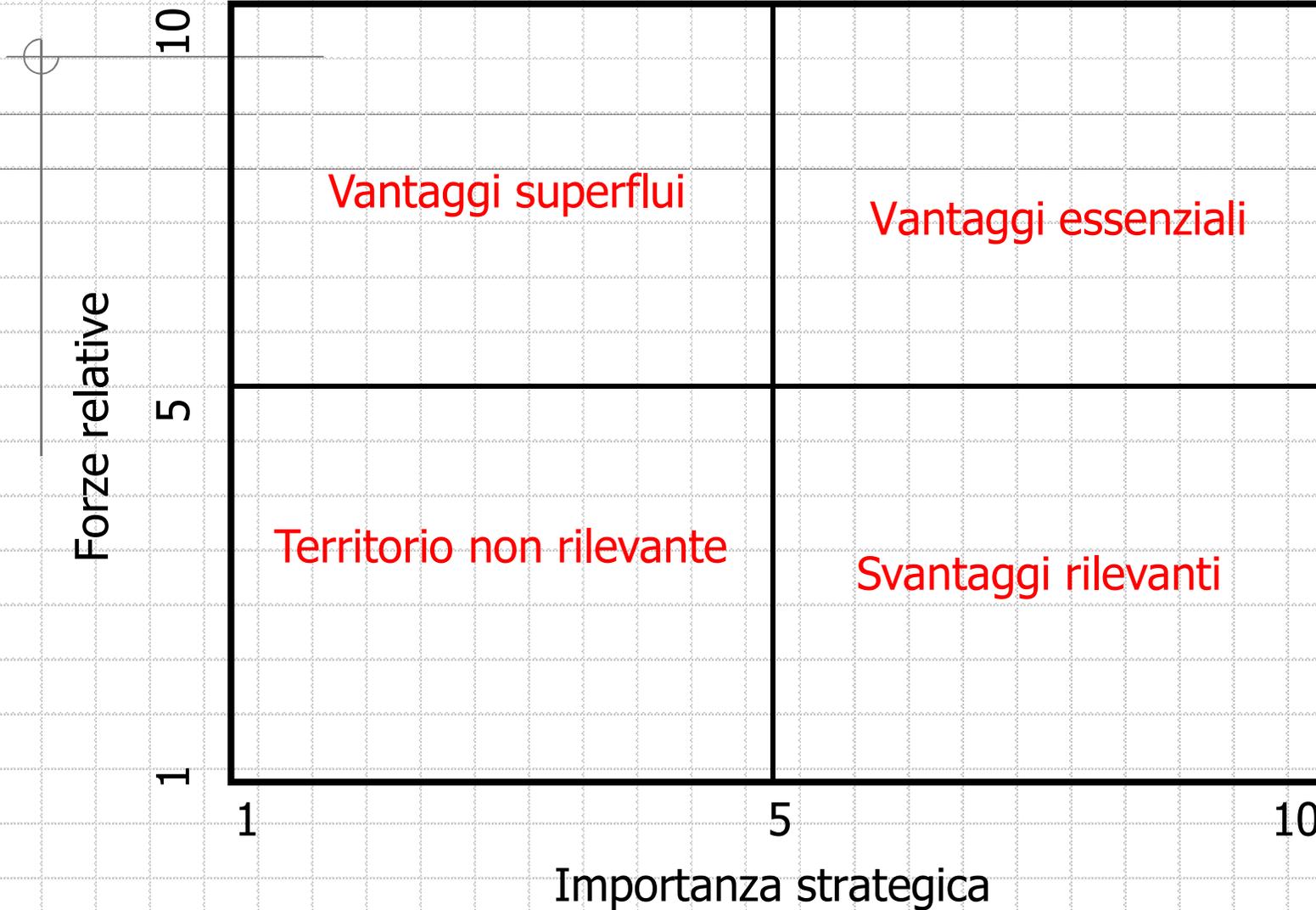
Sono replicabili, perché sono generate e rigenerabili con sempre maggiore efficacia ed efficienza al crescere del loro impiego

# Replicazione e varietà



# Replicazione e varietà





## Conclusioni

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