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

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

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 capacita 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

Competenze	Mercati: Attuali	Mercati: Nuovi
Esistenti		
Nuove	amazon web services™	

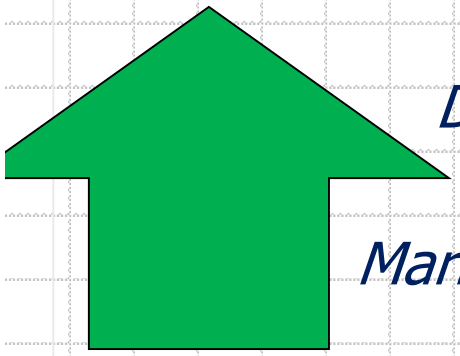
La gestione e lo sviluppo delle competenze

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

Identificare le 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.

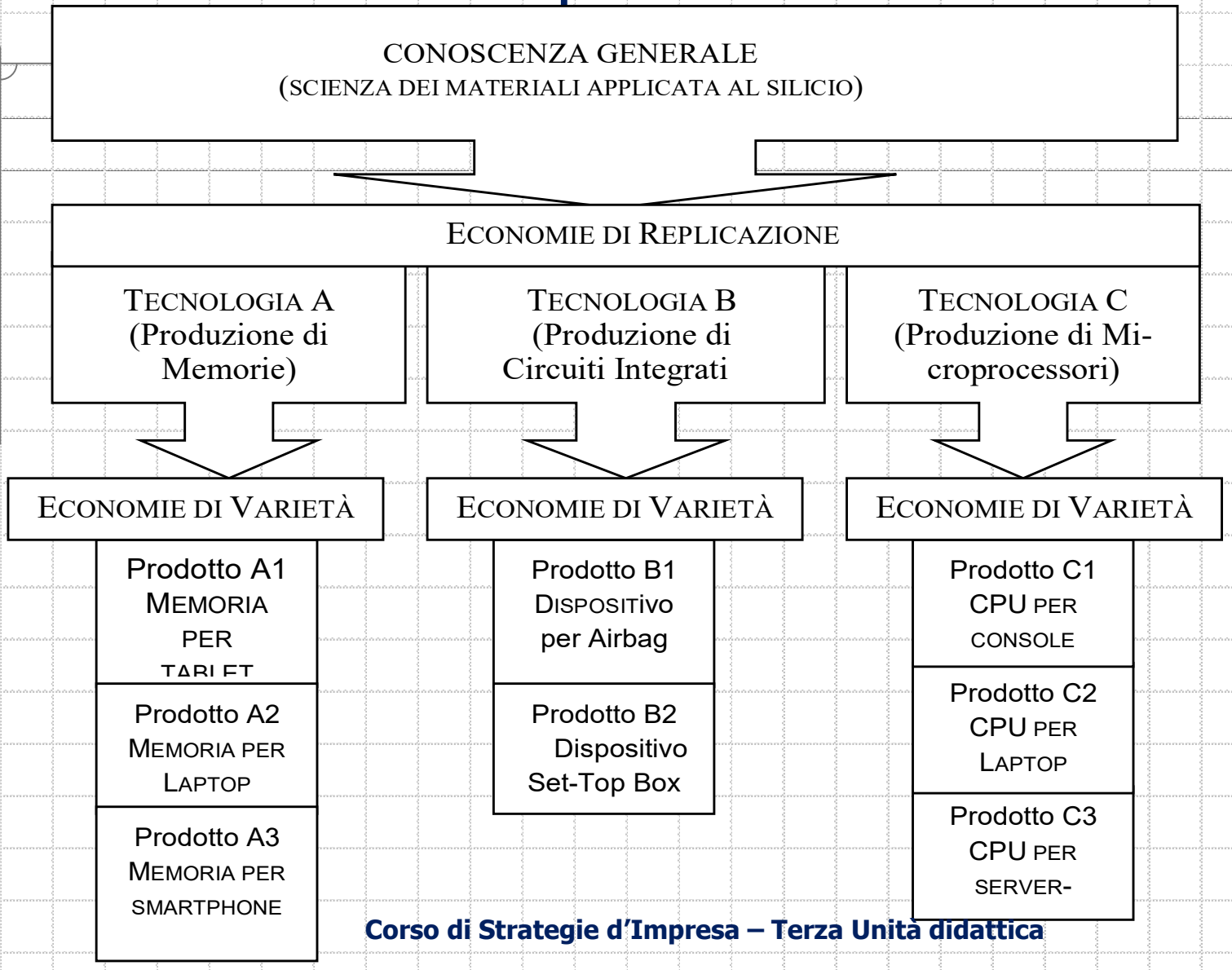
Si tratta della manifestazione di atteggiamenti, culture, orientamenti, risorse e competenze che caratterizzano in maniera unica e distintiva le imprese e, al tempo stesso, ne costituiscono una punto di forza e un elemento di rigidità

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









UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Corso di
STRATEGIE
D'IMPRESA

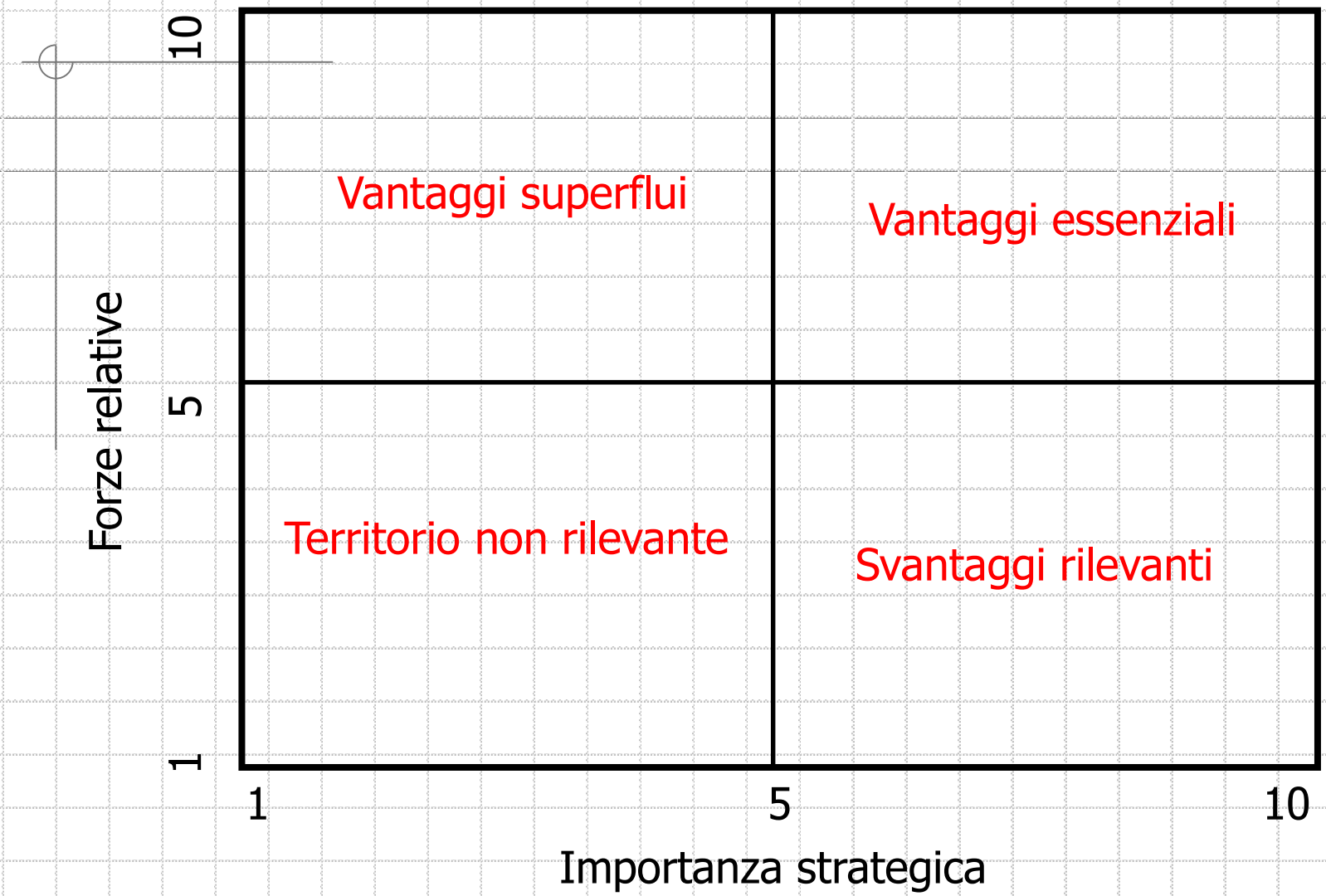
Replicazione e varietà







L'analisi delle aree critiche



Conclusioni

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