



ANALISI INTERNA: LE RISORSE LE COMPETENZE

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 9 marzo 2023 - 10 marzo 2023
LEZIONE N. 5 - LEZIONE N. 6

L'ANALISI INTERNA

L'analisi interna consente di formulare una corretta valutazione circa la capacità di un'impresa di prosperare nel suo mercato di riferimento sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

Un'impresa che ha ottenuto delle buone performance nel breve periodo ha creato un vantaggio competitivo. Ma per poter confermare degli ottimi risultati nel tempo è necessario che tale vantaggio competitivo sia sostenibile.

L'ANALISI INTERNA

Negli ultimi decenni, due fattori hanno determinato una crescente attenzione sul ruolo di risorse e competenze come base per la strategia:

- al crescere dell'instabilità degli ambienti settoriali delle imprese le risorse e le competenze interne sono state giudicate una base più sicura per delineare la strategia rispetto ai mercati esterni;
- il vantaggio competitivo, piuttosto che il grado di attrazione di un settore, si è affermato come la fonte principale di una redditività superiore.

RESOURCES-BASED VIEW OF THE FIRM

La *resource based view of the firm* è un *corpus* di teorie che afferma che la differenza di performance ottenuta dalle imprese che operano in un medesimo business è dovuta fondamentalmente al set di risorse e competenze da ciascuna detenute, che ne indirizzano le scelte strategiche.

Secondo tale prospettiva, la chiave del successo e della redditività delle imprese operanti in un settore non risiede nell'imitazione delle condotte competitive dei concorrenti – sebbene anche questa possa essere una strategia possibile – quanto nello sfruttamento delle differenze rispetto ai competitor, ovvero dei fattori distintivi dell'impresa.

Pertanto, una strategia capace di costruire un vantaggio competitivo deve basarsi sullo sfruttamento dei punti di forza specifici dell'impresa, che risiedono nelle risorse e nelle competenze.

RESOURCES-BASED VIEW OF THE FIRM

- Nasce e si sviluppa negli anni '90.
- Determina uno spostamento dell'analisi dal rapporto dell'impresa con l'esterno, al rapporto con l'interno.
- Le risorse dell'impresa sono viste come le determinanti principali della sua strategia e del suo vantaggio competitivo.
- Sono la base migliore per affrontare le continue variazioni dell'ambiente.

RESOURCES-BASED VIEW OF THE FIRM

Perché ha avuto un forte impatto sul pensiero strategico?

In presenza di volatilità nelle preferenze dei clienti, nonché di cambiamenti nelle loro caratteristiche e nelle tecnologie destinate a soddisfarne i bisogni, una strategia orientata al mercato può non essere in grado di dare la stabilità e la costanza di indirizzo necessarie per una strategia a lungo termine.

Quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire la sua identità.

RISORSE E COMPETENZE COME FONTI DI PROFITTO

Le fonti principali di una redditività superiore sono:

- l'attrattività del settore
- il vantaggio competitivo → la fonte più importante

Piuttosto che proteggersi dalle asperità della concorrenza, l'obiettivo prioritario della strategia è diventato la ricerca del vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento delle risorse e delle competenze.

A queste fonti di redditività corrisponde la distinzione tra:

- rendite **monopolistiche**, cioè i profitti derivanti da posizioni di supremazia nel mercato;
- rendite **ricardiane**, dal nome dell'economista inglese David Ricardo, cioè i profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute.



SFRUTTAMENTO DELLE DIFFERENZE

Si ottiene un vantaggio competitivo per sfruttamento delle differenze



Differenziazione dell'azienda

*La strategia resource-based sottolinea la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, ma piuttosto lo **sfruttamento delle differenze**.*

L'approccio alla formulazione della strategia basato sulle risorse prevede la scelta di una strategia:

1. che sfrutti i principali punti di forza di un'impresa
2. protegga l'impresa dai propri punti deboli

RISORSE E COMPETENZE

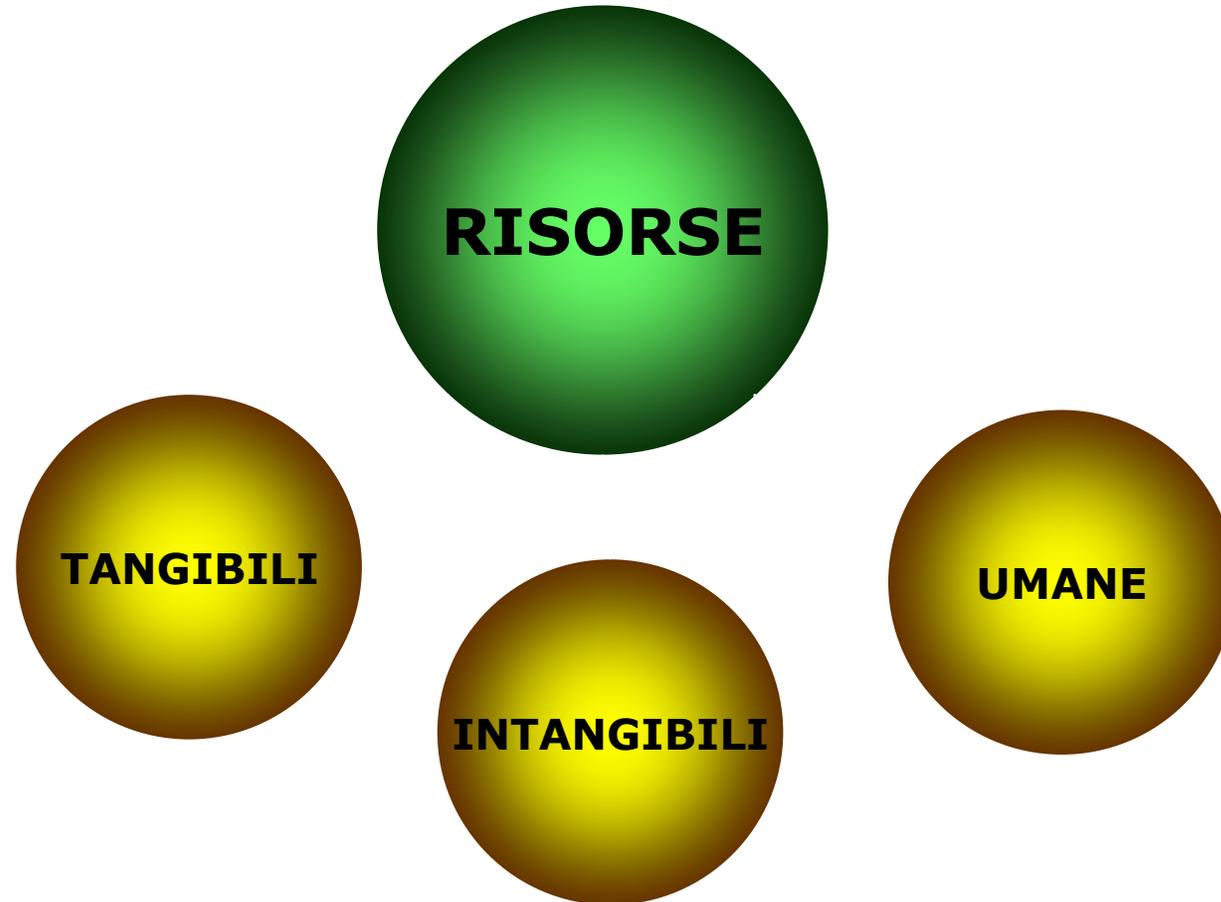
- Risorse = “beni produttivi posseduti”.
- Competenze = “cose che si è in grado di fare/realizzare”.

Le risorse non conferiscono da sole un vantaggio competitivo



devono essere integrate tra loro per creare le competenze organizzative.

LA SUDDIVISIONE DELLE RISORSE DELL'IMPRESA



Le risorse tangibili sono:

- le risorse più semplici da identificare;
- principalmente le risorse finanziarie e i beni materiali indicati nei bilanci.

L'analisi delle risorse prevede la comprensione dello sfruttamento del loro potenziale per creare vantaggio competitivo:

1. quali opportunità sussistono per realizzare economie nel loro impiego? → *Si possono utilizzare meno risorse per realizzare lo stesso volume di attività?*
2. quali sono le possibilità per un migliore impiego delle risorse esistenti? → *Le risorse esistenti possono essere impiegate in maniera più redditizia?*

Le risorse intangibili:

- rappresentano, in generale, una quota molto più elevata del valore dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili;
- risultano essere poco visibili.

Alcune di esse sono:

- 1) la proprietà intellettuale (marchi, brevetti, diritti d'autore, etc.)
- 2) le risorse di rete (le relazioni di un'impresa)
- 3) la cultura organizzativa (credenze, valori, assunzioni, significati, miti, rituali e simboli condivisi che sono ritenuti distintivi dell'organizzazione)

<https://www.gazzettadalba.it/2019/02/le-norme-guida-del-personale-che-michele-ferrero-scrisse-oltre-40-anni-fa/>

Le risorse umane

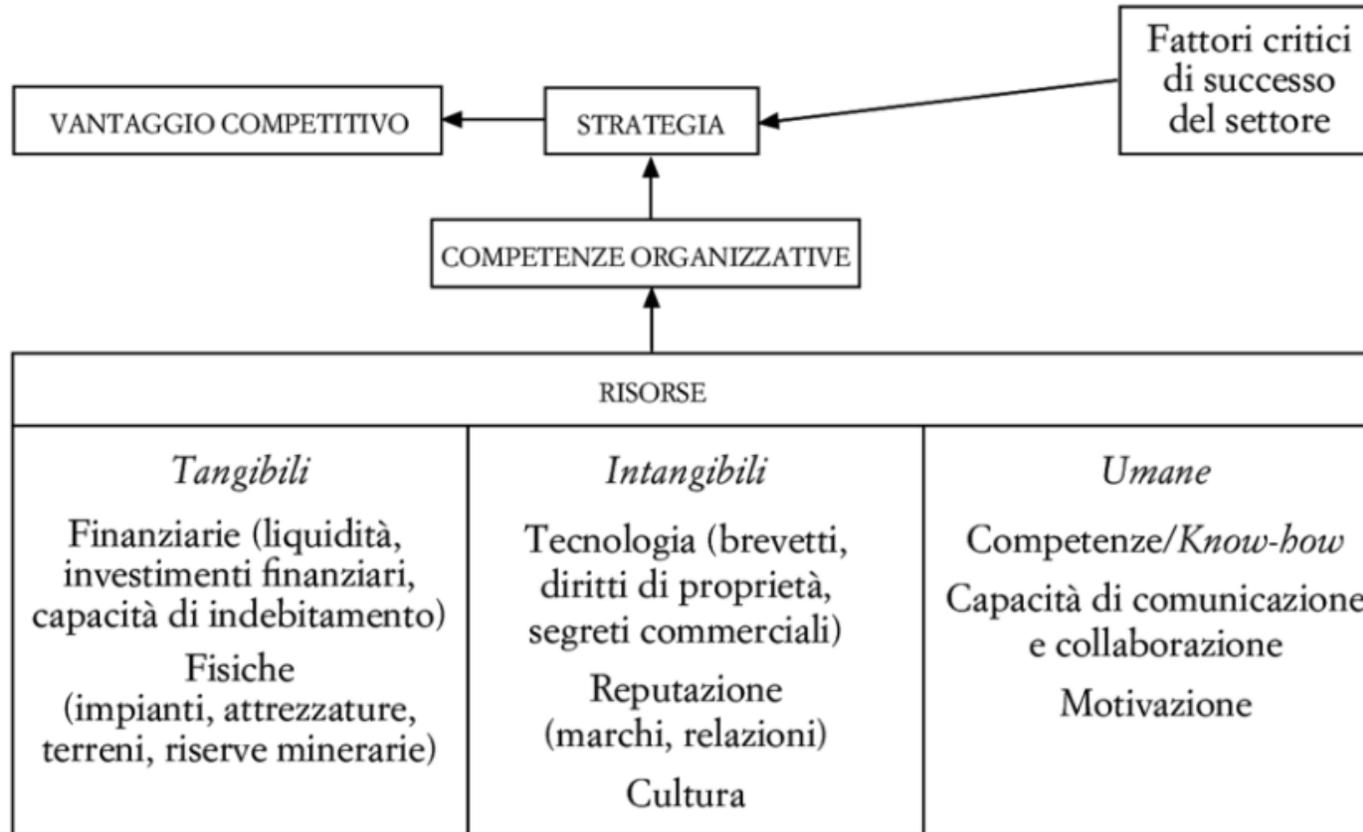
- Comprendono l'esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti
- Non appaiono nei bilanci aziendali

Molte organizzazioni hanno creato uffici di valutazione con l'obiettivo preciso di misurare le competenze e le caratteristiche di impiegati attuali e futuri.

Il *modello delle competenze* individua un profilo ideale in termini di abilità, conoscenze, attitudini e valori per una specifica categoria professionale e valuta poi ogni singolo dipendente rispetto a quel profilo

«Assumere per l'attitudine; addestrare per le competenze»

COLLEGAMENTI FRA RISORSE, COMPETENZE E VANTAGGIO COMPETITIVO



LE COMPETENZE

Le *competenze* riguardano la capacità di svolgere attività e processi, coordinando l'impiego delle risorse, umane in primo luogo, perseguendo un obiettivo specifico.

Rappresentano il “come” del vantaggio competitivo.

Amazon ha competenze distintive nei processi logistici e nel customer service, Google nell'innovazione e nella gestione dei big data.

- COMPETENZE DISTINTIVE → idea già consolidata da tempo
- COMPETENZE DI BASE → capacità essenziali per la strategia e la performance di un'impresa (Hamel e Prahalad)

LE COMPETENZE

La strategia dell'impresa deve poggiare anzitutto sulle competenze distintive e strategiche:

- *competenze distintive*, riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei concorrenti;
- *competenze strategiche*, concernono attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere in maniera eccellente e che hanno un'importanza strategica in uno specifico business.

LE COMPETENZE

Competenze chiave sono anche quelle che riguardano i processi organizzativi e di innovazione:

- *competenze organizzative*, relative alla capacità di selezionare, organizzare e destinare risorse per raggiungere un obiettivo di business;
- *competenze dinamiche*, che riguardano la capacità dell'impresa di integrare, costruire, riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente.

Nei contesti competitivi odierni, caratterizzati da un'estrema variabilità e mutevolezza, una buona dotazione di competenze dinamiche risulta essere indispensabile per il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo.

LE CAPACITÀ

Per R. Grant è possibile usare i termini «capacità» e «competenze» in modo intercambiabile.

- **CAPACITA' INDIVIDUALI** → L'abilità propria di una persona, di eseguire un'attività in modo soddisfacente, o portare a termine con successo un compito.
- **CAPACITA' DI GRUPPO** → Abilità di fare "gioco di squadra", in cui ogni giocatore "mette a disposizione" le sue risorse e capacità individuali per raggiungere, insieme agli altri giocatori, lo scopo della squadra.
- **CAPACITÀ D'IMPRESA/CAPACITÀ ORGANIZZATIVE** → Capacità di garantire e sviluppare il buon funzionamento del modello organizzativo aziendale.

LA COMPETENZA ORGANIZZATIVA:

È la capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato.

È necessario che l'impresa analizzi in modo sistematico le proprie competenze. Generalmente, vengono impiegati due approcci.

1) *analisi funzionale*

2) *analisi della catena del valore*

ANALISI FUNZIONALE

L'analisi funzionale identifica le competenze organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa.

Le funzioni di un'impresa includono generalmente: gli acquisti, la logistica, il design, lo sviluppo di prodotti, il marketing, le vendite, l'ufficio legale, i sistemi informatici, le relazioni con l'amministrazione statale, le relazioni pubbliche e la comunicazione, *etc..*

ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

L'analisi della catena del valore identifica una catena sequenziale delle principali attività dell'impresa.

La catena del valore proposta da Porter è un modello di analisi strategica che **scompon**e il business dell'organizzazione nelle sue **principali attività** al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse, concatenata con le altre, contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi.

ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

Il modello distingue:

- le **attività primarie**, le quali compongono il processo produttivo che parte dal ricevimento degli input, passa per la loro trasformazione, fino ad arrivare alla collocazione sul mercato degli output realizzati.

Le macro-attività primarie sono 5:

- ✓ logistica in entrata;
- ✓ produzione;
- ✓ logistica in uscita;
- ✓ marketing e vendite;
- ✓ CRM (*customer relationship management*) e servizi post-vendita;

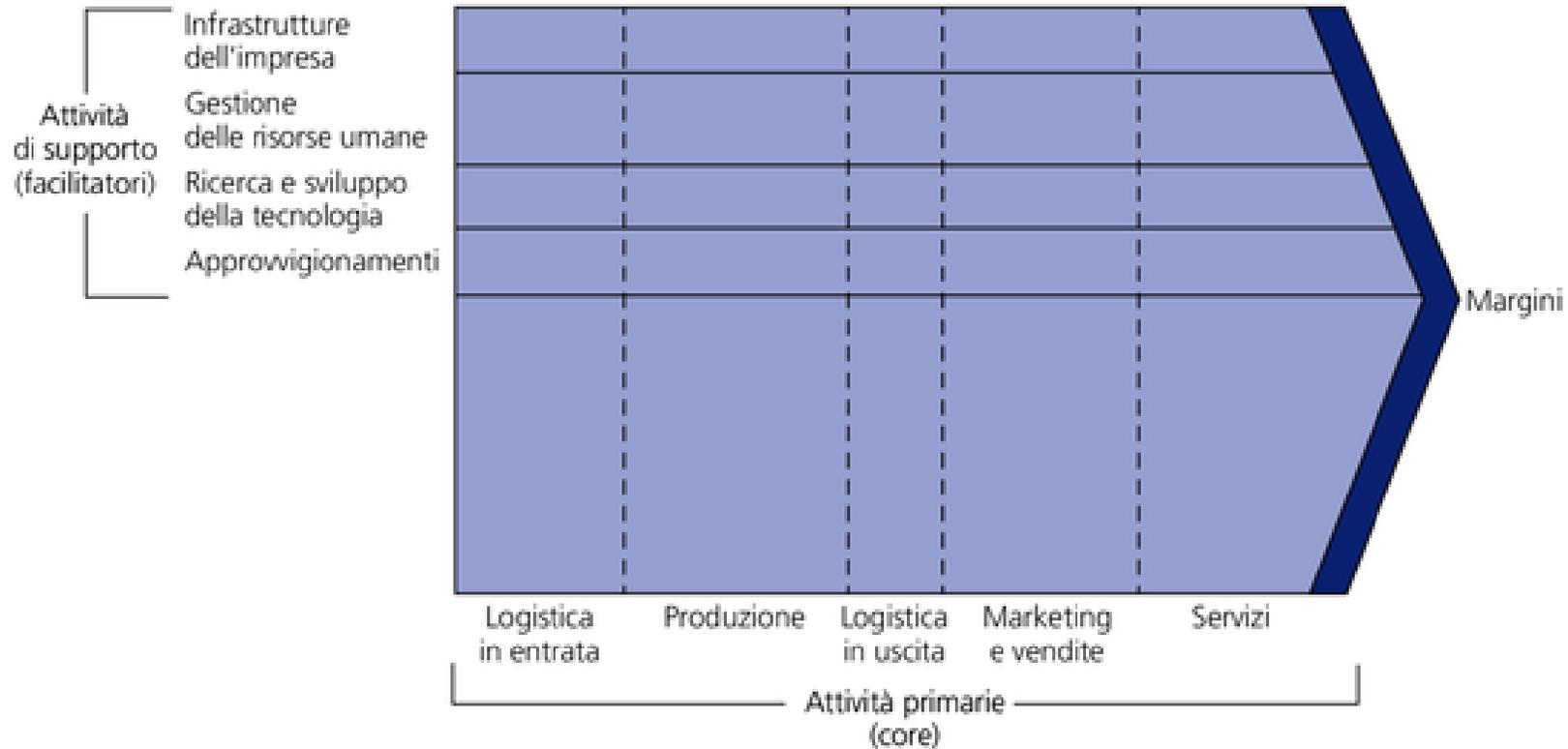
ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

- le **attività di supporto**, che vengono realizzate per dare servizio alle attività primarie e dunque per consentirne il migliore svolgimento.

Le macro-attività di supporto sono 4:

- ✓ infrastrutture dell'impresa (general management, organizzazione, amministrazione);
- ✓ gestione delle risorse umane;
- ✓ gestione della tecnologia, sistemi informativi e ricerca e sviluppo;
- ✓ approvvigionamenti.

ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE



ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

La catena del valore non consente solo di delineare un *framework* di analisi delle principali attività su cui l'impresa può basare la creazione di valore, ma anche di delineare i principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'organizzazione.

Il modello però presenta delle evidenti **limitazioni**: non consente di fare dei confronti con i concorrenti e dunque di identificare in quali attività l'impresa è migliore (o peggiore) rispetto ai suoi concorrenti principali.

Inoltre, la catena del valore non ci aiuta a individuare le risorse distintive critiche e perciò strategiche nello specifico business.

LE ROUTINE ORGANIZZATIVE

La letteratura accademica vede le competenze organizzative basate sulle **rutine organizzative**. Queste ultime:

- **sono modi di lavorare regolari e prevedibili, che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui;**
- sono basate sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa tra i membri del team;
- solitamente c'è una difficoltà oggettiva da parte di tutti i membri del team a descrivere l'articolazione della routine;
- la stesura della routine serve a tradurre le direttive e le prassi operative in competenze.

RISORSE, COMPETENZE E RISULTATI ECONOMICI

*Dopo aver identificato le principali risorse e competenze di un'organizzazione, **come valutare la loro capacità di creare valore?***

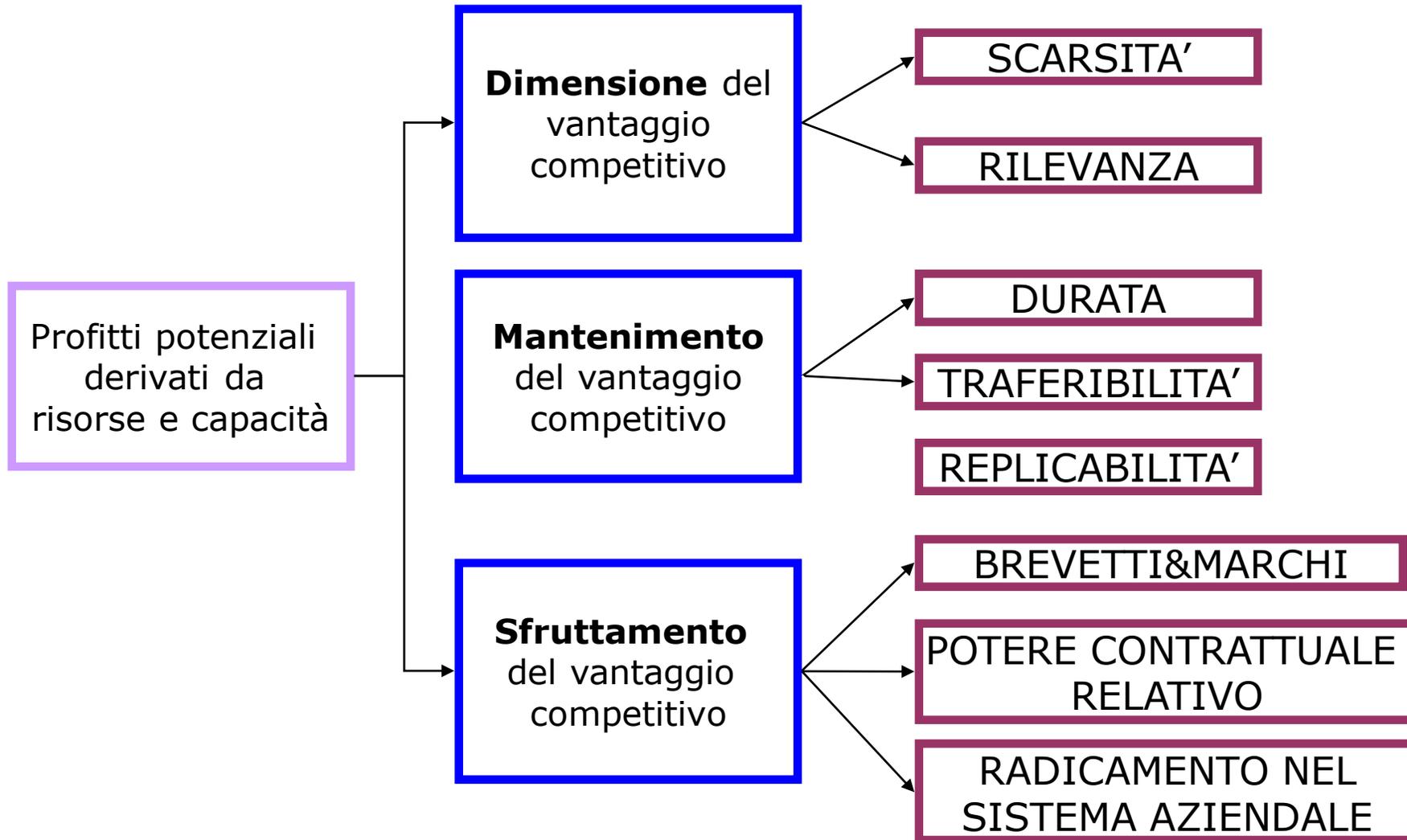
Ci sono due questioni fondamentali da tenere in considerazione:

- a) l'**importanza strategica** delle specifiche risorse e competenze dell'impresa;
- b) la loro **forza** relativa rispetto a quelle dei concorrenti.

RISORSE, COMPETENZE E RISULTATI ECONOMICI

I profitti derivati dall'impiego di risorse e competenze derivano da:

1. capacità di **conseguire** un vantaggio competitivo;
2. capacità di **mantenere** il vantaggio competitivo;
3. capacità di **sfruttare** appieno il vantaggio competitivo.



CONSEGUIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Affinché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni.

Rilevanza. Una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato: in particolare, deve essere capace di creare valore per i clienti.

Scarsità. Una risorsa o una competenza largamente disponibile all'interno di un settore potrebbe essere essenziale, ma non essere sufficiente, per conseguire un vantaggio competitivo (*poco diffuse nell'ambito delle imprese concorrenti*).

MANTENIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Una volta stabilito, il vantaggio competitivo tende a erodersi; esistono tre caratteristiche delle risorse e delle competenze che determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo.

Durata. Più una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine.

Trasferibilità. Il vantaggio competitivo è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se risorse e capacità sono trasferibili fra le imprese – ad esempio, se possono essere acquistate o vendute –, allora qualunque vantaggio competitivo che si fonda su di esse risulterà erodibile.

Replicabilità. Se un'impresa non può comprare una risorsa, o una capacità, la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere imitate facilmente dai concorrenti.

SFRUTTAMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Appropriabilità: l'impresa deve poter acquisire un controllo proprietario escludendone i concorrenti.

SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE

La prima attività è assicurarsi che i principali punti di forza dell'impresa siano impiegati al meglio.

Se un'azienda ha pochi punti di forza, allora adottare una strategia di nicchia può essere una buona idea.

Che cosa deve fare un'impresa rispetto ai suoi punti deboli? La trasformazione dei punti deboli in punti di forza tende, per la maggior parte delle aziende, a costituire un obiettivo di lungo periodo. La soluzione decisiva, e spesso di maggiore successo, riguardo alla presenza di punti deboli nelle funzioni essenziali è l'**esternalizzazione**.

SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE

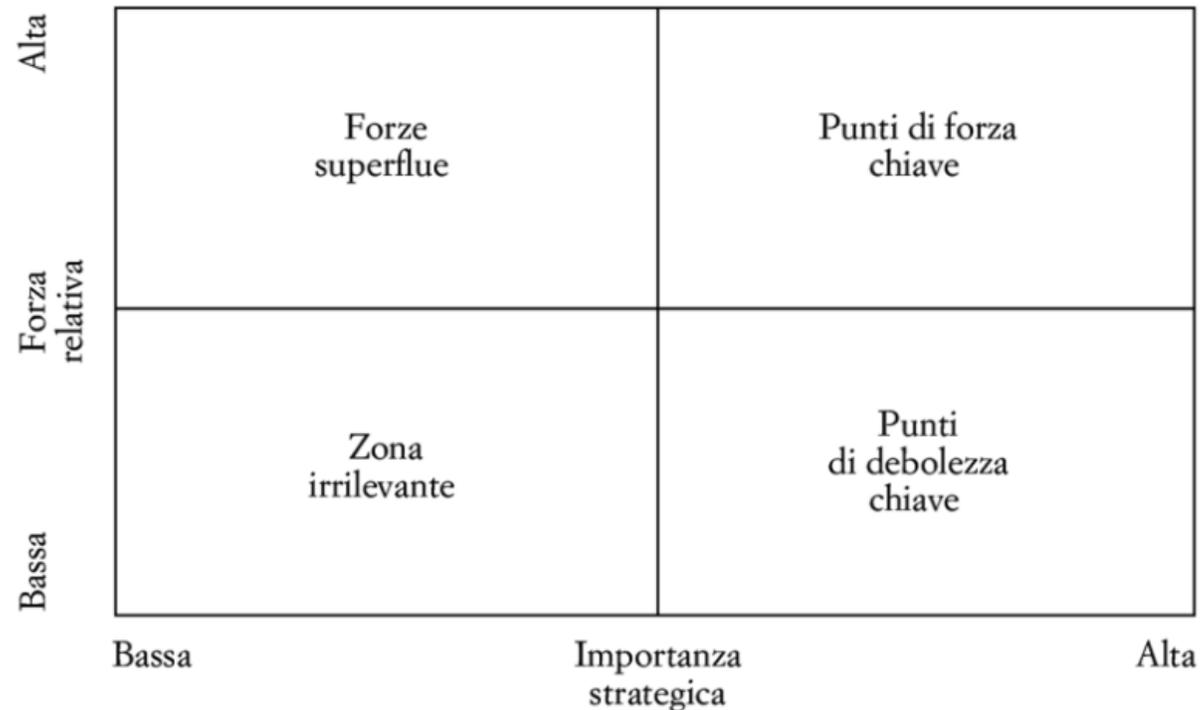
Una strategia brillante può consentire a un'impresa di azzerare la vulnerabilità dei propri punti deboli. Trasformare le proprie caratteristiche in virtù.

E per quelle risorse e competenze in cui un'impresa è particolarmente forte, ma che non sembrano essere fonti importanti di vantaggio competitivo difendibile, come regolarsi? Un modo di affrontare il problema può essere il disinvestimento selettivo. Tuttavia, così come le imprese possono trasformare apparenti punti deboli in punti di forza competitivi, è possibile sviluppare strategie innovative che trasformino punti di forza irrilevanti in risorse e competenze di grande valore.

SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE

I risultati dell'analisi delle risorse e delle competenze dipendono strettamente dalla più o meno ampia definizione del settore in cui l'impresa agisce.

SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE DALL'ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE



SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE DALL'ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE

Dopo aver descritto le risorse e le competenze chiave di un'organizzazione e identificato i suoi punti di forza e di debolezza, si possono formulare strategie attraverso cui l'organizzazione può sfruttare le proprie forze e minimizzare la vulnerabilità dei suoi punti di debolezza.

SVILUPPARE IMPLICAZIONI STRATEGICHE DALL'ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE

LE PRINCIPALI FASI DELL'ANALISI

