

Strumenti di analisi e valutazione dell'ambiente e delle proprie risorse

Risorse, capacità e potenziale aziendale

UNITE

LEARNING OBJECTIVES

- ▶ Identificare le risorse e le capacità aziendali e le relazioni con strategie e vantaggio competitivo (modello VRIO).
- ▶ *Analisi della catena del valore, la mappa del sistema delle attività, e l'analisi SWOT.*
- ▶ Considerare come riuscire a sviluppare le risorse e le capacità aziendali attraverso le *dynamic capability*.
- ▶ Individuare i principali *dilemmi dell'innovazione*: tecnologia vs mercato, prodotto vs processo ecc.

Identificazione dei punti di forza e delle capacità competitive

► **Un punto di forza è un'attività per la quale l'impresa dimostra particolari attitudini o una caratteristica che potenzia la sua competitività sul mercato**

- ✓ Competenze, abilità o capacità rilevanti sul piano competitivo
- ✓ Beni risorse materiali di valore
- ✓ Risorse umane e capitale intellettuale di valore
- ✓ Risorse organizzative di valore
- ✓ Attività immateriali di valore
- ✓ Un traguardo o una caratteristica che conferisce all'impresa una posizione di vantaggio
- ✓ Alleanze competitive o iniziative di cooperazione di valore

I punti di forza rappresentano le risorse dell'impresa e sono un fattore determinante ai fini della competitività e delle possibilità di successo sul mercato

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Competenza di base, competenza chiave e competenza distintiva

- Una **competenza di base** è un'attività che l'impresa ha imparato a svolgere in modo efficace
- Una **core competence** (competenza chiave) è un'attività rilevante sotto il profilo competitivo, che l'impresa è in grado di svolgere meglio delle altre attività interne
- Una **competenza distintiva** è un'attività rilevante sotto il profilo competitivo, che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei propri rivali, e che pertanto rappresenta un punto di forza superiore rispetto agli avversari sul mercato

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Competenza di base

- ▶ **Consiste in un'attività che l'impresa è in grado di svolgere in modo efficace,**
 - ✓ in genere è frutto dell'esperienza, dell'apprendimento e dell'abilità maturata nello svolgimento di un'operazione interna
 - ✓ ha origine da uno sforzo intenzionale dell'impresa per lo sviluppo di una determinata capacità
- ▶ **Per acquisire una nuova competenza l'impresa deve:**
 - ✓ Selezionare personale con conoscenze e capacità necessarie
 - ✓ Adeguare e potenziare le capacità individuali secondo le necessità
 - ✓ Fondere gli sforzi e i risultati individuali in un impegno collettivo

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Competenza chiave

- ▶ Una competenza che riveste un ruolo cruciale ai fini strategici e competitivi rappresenta un punto di forza più rilevante rispetto a una competenza di base
- ▶ Una competenza chiave è basata, in genere, sulla conoscenza, risiede nella mente delle persone e nel capitale intellettuale dell'impresa e non si ritrova tra le attività indicate nello stato patrimoniale
- ▶ Tipicamente sono il prodotto di una combinazione di conoscenze ed esperienze interfunzionali

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Esempi: competenza chiave

- ▶ **Capacità di integrazione tecnologica per la creazione di famiglie di nuovi prodotti**
- ▶ **Know-how nella creazione e nell'uso di sistemi per una gestione della catena di fornitura a basso costo**
- ▶ **Veloce introduzione nel mercato di prodotti aggiornati o di nuova generazione**
- ▶ **Offerta di servizi post vendita validi ed efficienti**
- ▶ **Realizzazione di prodotti di elevata qualità a costi contenuti**
- ▶ **Rapida ed accurata evasione degli ordini**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Competenza distintiva

- ▶ **Una competenza è distintiva se è un'attività rilevante sotto il profilo competitivo e l'impresa è in grado di svolgere meglio dei propri rivali questa attività**
- ▶ **Una competenza distintiva è una risorsa competitiva superiore e una potenziale fonte di vantaggio**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Esempi: competenza distintiva

Toyota

Produzione a basso costo di autoveicoli a motore di alta qualità



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Starbucks

Bevande al caffè innovative e atmosfera nei punti vendita



Quali sono le competenze della vostra azienda?

- ▶ **competenze di base?**
- ▶ **core competence?**
- ▶ **competenze distintive?**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Identificazione delle risorse e delle capacità dell'organizzazione (potenziale aziendale).

Risorse: ciò che l'organizzazione possiede		Capacità: ciò che l'organizzazione riesce a fare meglio
Macchinari, impianti, materie prime, prodotti finiti, marchi e brevetti, banche dati, sistemi informatici	Fisiche	Modalità di utilizzo degli impianti, efficienza, produttività, flessibilità, marketing
Attività finanziarie del patrimonio aziendale, flussi di cassa, finanziamenti aziendali	Finanziarie	Provvista di risorse finanziarie e gestione del flusso di cassa, gestione dei rapporti con i fornitori
Manager, impiegati, partner commerciali, fornitori, clienti	Umane	Apprendimento e sviluppo di abilità (skill), conoscenze, esperienze e relazioni. Leadership, motivazione dei collaboratori e innovazione

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

L'analisi delle risorse e delle competenze



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Produzione di rendita basata su risorse e competenze

Criteria

Acquisibilità

Durevolezza

Trasferibilità

Riproducibilità

Implicazioni

Potere contrattuale relativo, sedimentazione nelle routine org.ve

Sostenibilità V.C., Flessibilità strategica,

Sostenibilità V.C., Flessibilità strategica, ambito prodotto/mercato

Sostenibilità V.C.

Modello VRIO/VRIN

V	Valore: quale valore i clienti attribuiscono alle risorse e alle capacità dell'organizzazione e in che misura queste riescono a rispondere alle minacce e alle opportunità dell'ambiente?
R	Rarità: le risorse e le capacità presenti nell'organizzazione sono esclusive o comunque disponibili soltanto per pochi concorrenti?
I	Inimitabilità: le risorse e le capacità sono difficilmente imitabili o comunque ottenibili solo a costi elevati per i concorrenti?
O	Organizzazione: la struttura organizzativa è idonea a supportare il pieno sfruttamento delle risorse e delle capacità aziendali?

Valutare risorse e posizione competitiva

- ▶ **Domanda 1:** Quanto è efficace la strategia attuale?
- ▶ **Domanda 2:** Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda, le opportunità e le minacce esterne?
- ▶ **Domanda 3:** I costi ed i prezzi dell'azienda sono competitivi?
- ▶ **Domanda 4:** L'azienda è competitivamente più forte o più debole dei suoi rivali principali?
- ▶ **Domanda 5:** Quali sono le tematiche e i problemi strategici di massima priorità?

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Altri indicatori dell'efficacia della strategia attuale

- ▶ Trend del volume di vendita e della quota di mercato
- ▶ Tasso di acquisizione e mantenimento dei clienti
- ▶ Trend dei margini di profitto
- ▶ Trend dell'utile netto, ROI, e EVA
- ▶ Miglioramento/peggioramento dell'equilibrio finanziario
- ▶ Capacità di miglioramento continuo della performance interna
- ▶ Visione degli azionisti sulle tendenze del prezzo delle azioni
- ▶ Capacità di confronto con i rivali in termini di tecnologia, innovazione del prodotto, assistenza alla clientela...

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Analisi strategica interna

- **CAPACITÀ COMPETITIVA**
- **POSIZIONAMENTO STRATEGICO**

La capacità competitiva

Dalla valutazione dei:

risultati conseguiti	quote di mercato	indici di redditività	soddisfazione del cliente	fattori di offerta
fattori di offerta	qualità	prezzo	gamma	rete distrib.ne
fattori di capacità	managem ent	solidità finanziaria	risorse umane	creazione conoscenza

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

la capacità competitiva si può definire come l'esistenza di una situazione aziendale in cui le forze siano superiori alle debolezze e, di conseguenza, sia possibile confrontarsi vittoriosamente sul mercato

Il posizionamento strategico

indica la collocazione dell'azienda nell'ambiente di riferimento rispetto ai vari settori/business/prodotti in cui si opera o si vuole operare, tenuto conto delle relative attrattività e capacità competitive

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



L'identificazione dei FCS



Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa, le opportunità e le minacce?

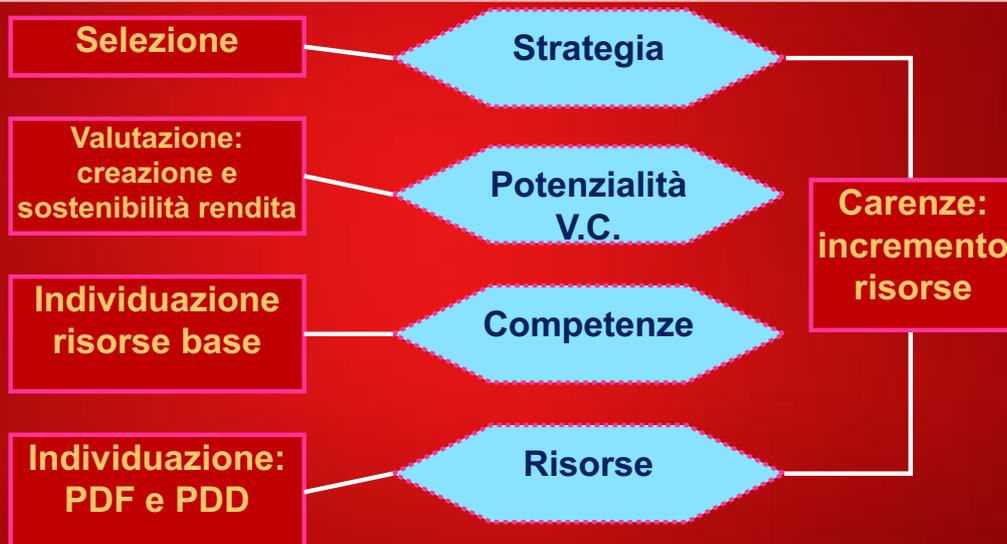
◆ S W O T

- **S** trengths (forza)
- **W** eaknesses (debolezza)
- **O** pportunities (opportunità)
- **T** hreats (minacce)

La scelta del posizionamento strategico



Dalle risorse alla strategia



LA CATENA DEL VALORE E IL VANTAGGIO COMPETITIVO

indica la sequenza di apporti alla generazione del valore prodotto dall'azienda da parte delle attività primarie e delle attività di supporto, così da poter identificare le fonti del

vantaggio competitivo

capacità di svolgere attività strategicamente importanti in modo più efficace e/o economico rispetto ai concorrenti

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

78

78

Il vantaggio competitivo

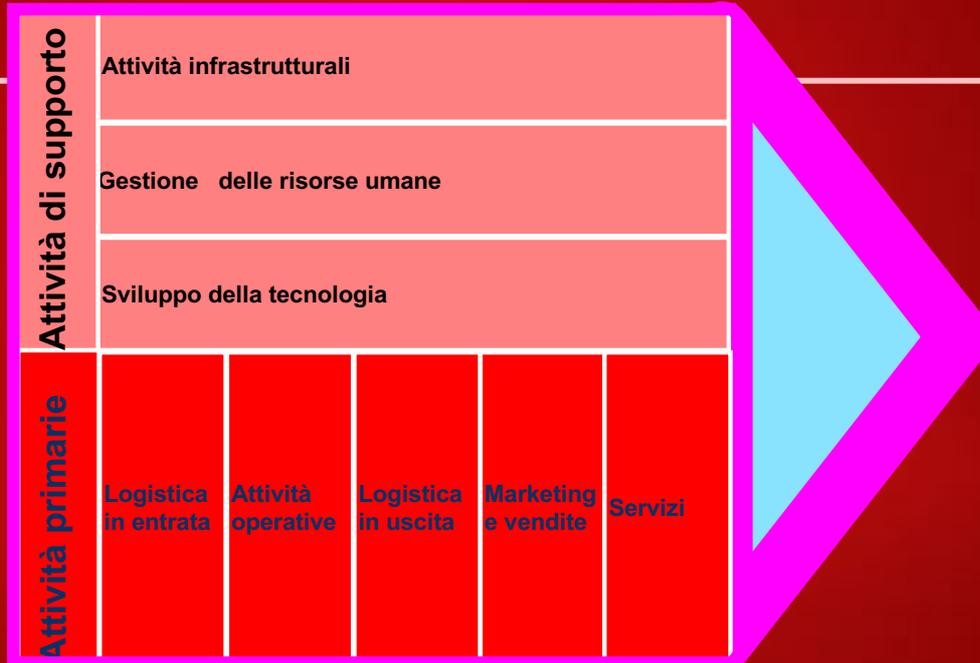
PORTER

... l'insuccesso delle strategie di molte aziende deriva dalla loro incapacità di tradurre tali strategie generali negli specifici passi operativi necessari per acquisire il vantaggio competitivo, ecco perché è indispensabile un ponte fra la formulazione della strategia e la sua realizzazione ...

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

79

La catena del valore di Porter



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unite.it

80

Le attività primarie

Approvvigionamento e gestione magazzini di input (logistica in entrata): rifornimento/gestione/controllo di input (materie, parti, componenti)



Produzione: lavorazioni, assemblaggio, manutenzione dei macchinari, attività di logistica interna (gestione delle scorte e dei trasporti);



Distribuzione fisica (logistica in uscita): magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, l'elaborazione degli ordini, la programmazione delle spedizioni;



Marketing e vendite: gestione della forza di vendita, controllo dei canali distributivi, gestione del marketing mix;



Servizi accessori alla clientela atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto come: installazioni, riparazioni, addestramento, fornitura di ricambi e accessori.

81

Le attività di supporto

attività infrastrutturali; comprendono molteplici attività quali la direzione generale, la pianificazione ed il controllo, l'amministrazione, la finanza, le pubbliche relazioni e tutti i servizi generali;

R&S - ricerca e sviluppo; comprende tutte le attività di sviluppo del patrimonio tecnologico aziendale;

gestione delle risorse umane; comprende attività come il reclutamento e la selezione del personale, l'addestramento e la formazione, la definizione delle politiche retributive e dei programmi di carriera e sviluppo, le relazioni industriali.

La catena del valore/2

Attività primarie contribuiscono direttamente alla missione delle singole unità organizzative:

Es.: progettazione e modifica di prodotto

Le attività secondarie sono invece quelle realizzate per supportare le precedenti.

Sono attività di carattere generale, quali l'amministrazione, la supervisione, la formazione

Catena del valore e *Strategic Cost Management*

La catena del valore di una qualunque azienda di un qualsivoglia settore è l'insieme concatenato di tutte le attività che creano valore, a partire dalle fonti di approvvigionamento delle materie prime dei fornitori di componenti fino al prodotto consegnato nelle mani del consumatore finale.



Prospettiva esterna di osservazione:
nel contesto globale di tutta la catena di attività che creano valore, della quale l'azienda costituisce soltanto un elemento.

Catena del valore e strategie di base



... segue

La possibilità che un'azienda riesca a mantenere un vantaggio competitivo di costo e/o differenziazione dipende dal modo in cui gestisce e tiene sotto controllo la sua catena del valore in rapporto a quella dei concorrenti. Il vantaggio deriva dall'offrire ai clienti il maggior valore a parità di costo (differenziandosi) oppure lo stesso valore ad un costo inferiore (abbassando i costi).

→ L'analisi della catena del valore è essenziale per individuare esattamente in quale punto della catena si possa aumentare il valore per il cliente o abbassare i costi.

La catena del valore McKinsey (Business system)



Ripensare la catena del valore: esempio in sanità

Modello tradizionale



Modello di e-business



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

88

La gestione dei collegamenti tra attività

1. all'interno di una data catena del valore;
2. al livello dei legami verticali nella *supply chain*, che connettono la catena del valore dell'impresa con quelle a monte (dei fornitori) e a valle (dei distributori);
3. al livello dei legami orizzontali tra diverse catene del valore all'interno della stessa impresa (in tal caso l'enfasi è posta sul conseguimento di economie di scopo e di sinergie all'interno di imprese diversificate);
4. al livello dei legami orizzontali tra catene del valore di imprese concorrenti.



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

89