

ANALISI DELLE RISORSE: FORZE E DEBOLEZZE

LE FONTI DEL SUCCESSO

è difficile classificare le imprese di successo secondo il paese o il settore industriale

nazioni di successo

World Economic Forum - classifica fondata sulla competitività (Finlandia, Stati uniti e Svezia)

OECD - ritmo di sviluppo dell'economia nazionale

(Irlanda, Repubblica Slovacca, Grecia e Ungheria)

LE FONTI DEL SUCCESSO

imprese di successo

Financial Times - intervista ai CEO

(General Eletric, Microsoft, Toyota, IBM, Coca Cola);

Fortune - classifica le imprese secondo il fatturato (Wall Mart, Ford, Exxon);

Business week - capitalizzazione di mercato (stesse di Fortune);

Forbes - in base ai risultati degli ultimi 5 anni
crescita fatturato e profitti
(3 banche su 4 sono ai primi posti)

LE FONTI DEL SUCCESSO

le classifiche hanno un significato modesto perché ognuno di noi assegna criteri diversi per la classificazione

- ◉ in Germania il primo criterio è la tecnologia
- ◉ in Gran Bretagna sono la responsabilità sociale, il rispetto dell'ambiente e i rapporti con i dipendenti

- ◉ in Francia sono i risultati finanziari

il problema maggiore è confrontarsi con il proprio mercato e con i concorrenti

inoltre l'attendibilità delle informazioni è molto diversa da un settore all'altro.

RESOURCE AUDIT

analisi risorse finanziarie

proiettare al futuro le relazioni con il sistema creditizio e la struttura del cash flow

analisi risorse fisiche

non solo macchine impianti, ecc..)

analisi risorse umane

la più complessa valuta le conoscenze e l'esperienza, le caratteristiche dei collaboratori e la professionalità

analisi delle risorse intangibili

analisi dei brevetti, marchi, proprietà intellettuali

RESOURCE AUDIT

Johson e Scholes

- ◉ riguardare tutte le risorse cui l'impresa ha accesso (non solo quelle strettamente interne)
- ◉ distinguere le risorse determinanti per creare vantaggi sui rivali (non quelle imitabili)

ANALISI DEL VALORE AGGIUNTO

la value chain (catena del valore)

I legami tra le varie attività possono essere rappresentati con la **catena del valore**

Essa ha tre caratteristiche:

1. esprime il valore di un dato prodotto o servizio in termini di attività necessarie per produrlo (attività primarie e di supporto)
2. rappresenta i legami tra le varie attività
3. esprime le potenziali sinergie tra prodotti e servizi

la value chain (catena del valore)

Lo **scopo** è individuare come ciascuna funzione contribuisca alla formazione del valore aggiunto ed è utile per gestire le due strategie: bassi costi e differenziazione

limiti:

- 1) analisi in profondità con dati soggettivi
- 2) individua legami generici attuali e non futuri

sistema del valore

- ❑ individuare le fonti dei vantaggi competitivi che possono emergere dai migliori legami con fornitori, distributori e clienti
- ❑ creare legami che i rivali non possono imitare
- ❑ **individuare le competenze distintive che creano vantaggi**

INDIVIDUARE LE COMPETENZE DISTINTIVE

due filoni di ricerca:

A) core resources (Kay)

- ❖ architettura di rapporti
- ❖ reputazione d'impresa
- ❖ capacità di innovare

manca l'indicazione di come queste attività possano essere sviluppate

INDIVIDUARE LE COMPETENZE DISTINTIVE

B) core skill and competencies (Hamel)

capacità fondamentali che possono dare il successo, integrazione tra capacità, conoscenze e tecnologia

Le core competencies sono essenziali per avere successo in tre aree:

1. valore per il cliente
2. differenziare rispetto ai concorrenti
3. estensione ad altri prodotti e servizi

vanno costruiti prima di competere con un certo grado di dettaglio

facile in alcuni settori difficile in altri

Hamel resta nel vago e non descrive con precisione le core competencies

ANALISI DELLE FUNZIONI E DEI PROCESSI

Capacità che ha il management di una funzione di formulare e realizzare politiche utilizzando al meglio le risorse di cui dispone

MARKETING: variabili del marketing mix e ciclo di vita del prodotto

FINANZA: uso dei capitali investiti, struttura finanziaria, costo del capitale

RICERCA E SVILUPPO: scelta delle migliori tecnologie, applicazioni di tali tecnologie, allocazione delle risorse e stimolare l'innovazione tecnologica

ANALISI DELLE FUNZIONI E DEI PROCESSI

GESTIONE OPERATIVA: sistemi di produzione (continui o intermittenti), principio della curva di esperienza, leva operativa

RISORSE UMANE: valutazione delle capacità professionali, assunzione del personale, assegnazione dei ruoli, definizione della remunerazione e valutazione delle prestazioni; obiettivi: forte motivazione e attaccamento

ACQUISTI E GESTIONE DI MATERIALI: individuare i potenziali fornitori di beni e servizi utili all'impresa, valutare le loro offerte, le condizioni di pagamento e di prezzo

ANALISI SWOT

Individuare le forze e le debolezze dell'organizzazione e combinarle con le opportunità e le minacce del mercato

ANALISI INTERNA + **ANALISI ESTERNA**

individuando i punti più rilevanti

Una volta individuati, viene adottata la strategia in relazione a quanto disponibile

ANALISI SWOT

LYNCH suggerisce alcune regole per l'analisi SWOT: lista di valutazione breve ma ben argomentata

- ❑ elenco breve e specifico (non vago)
- ❑ legare forze e debolezze ai fattori di successo
- ❑ legare forze e debolezze con quelle dei concorrenti
- ❑ stabilire la posizione attuale e desiderata dell'azienda
- ❑ essere realisti

ANALISI SWOT

fattori interni fattori esterni	Strenght (forze)	Weakness (debolezze)
	Strategie che usano i punti di forza per sfruttare al meglio le opportunità	Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze?
Threats (minacce)	strategie che usano i punti di forza per evitare/contrastare le minacce	Strategie che cercano di rendere minime le debolezze ed evitano le minacce

ANALISI COMPARATIVA

Dopo aver individuato le risorse disponibili, le competenze distintive e le core competencies, si fa un'analisi basata sul confronto

Termini di paragone o benchmark

- analisi verticale: performance temporali
- analisi orizzontale: standard di settore
- analisi orizzontale: strategie della concorrenza

strumenti

- balance scorecard
- benchmarking

efficacia efficienza	Non efficace	efficace
Non efficiente	CRISI DELL'IMPRESA	SOPRAVVIVENZA DELL'IMPRESA
efficiente	GRADUALE DECLINO	SVILUPPO E RISULTATI POSITIVI