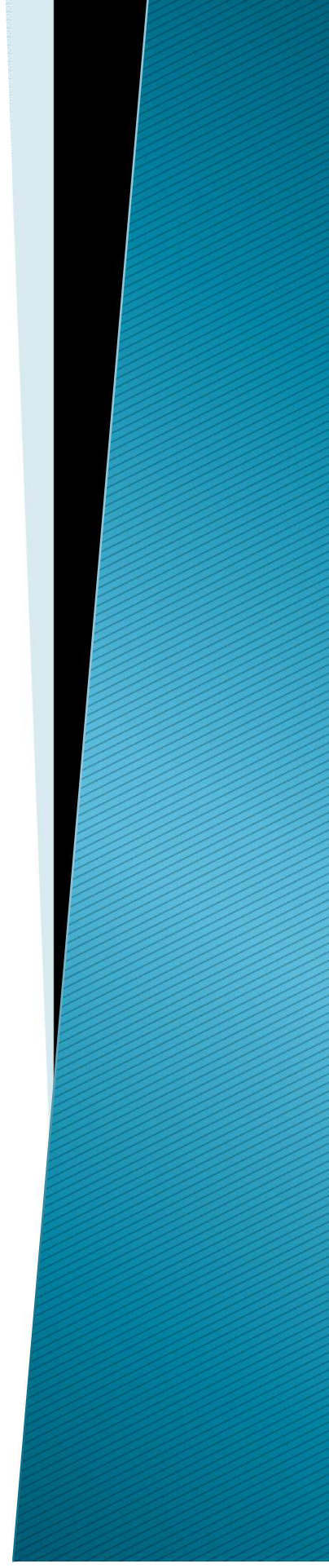


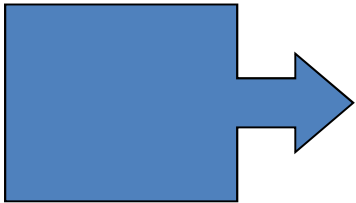
Corso di Economia e tecnica degli scambi internazionali

Lezione 2

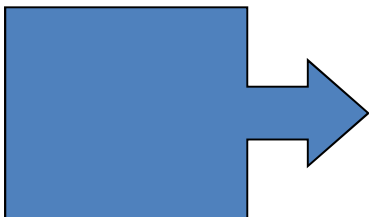
***Competitività del Sistema-Impresa e
Competitività del Sistema-Paese***



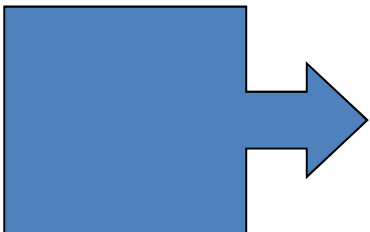
Tipologie di sistema di impresa nel rapporto con l'ambiente esterno



Operano in ambienti di perfetta certezza; tendono alla burocratizzazione; hanno gerarchie “alte”; il processo decisionale è del tipo “top-down”



Sono soggetti all'incertezza ambientale e devono sottoporsi a continui cambiamenti di struttura; necessità di sviluppare la *cooperazione all'interno* attraverso processi decisionali “bottom-up”, per sostenere e affrontare l'incertezza.



Si collocano in ambienti competitivi, ma la loro struttura ne condiziona l'adattamento; alternano conservazione e mutamento organizzativo, secondo la cultura storicamente maturata e secondo le condizioni di certezza o incertezza ambientale.

(J. Thompson, 1967)

Il sistema di impresa “moderna”

Le grandi imprese del nostro tempo sono generalmente sistemi parzialmente aperti, perché vi sono fattori (procedure, struttura organizzativa, cristallizzazione di “poteri”) che creano **barriere all’apertura** ambientale di tali organizzazioni complesse e ne condizionano le scelte di cambiamento.

Allo stesso tempo,

i suddetti fattori costituiscono lo specifico **technical core** che consente all’impresa di rispondere alla variabilità ambientale e – quando possibile – essere soggetto attivo dei cambiamenti nel contesto competitivo.

L'impresa è un sistema?

L'impresa non nasce sistema, ma lo diventa raggiungendo le condizioni di sistemicità, che rappresentano il “basic” della competitività nel tempo. Le condizioni di sistemicità sono:

- differenziazione razionale del lavoro
- strutturazione
- integrazione e leadership
- finalizzazione
- equilibrio economico, finanziario ed organizzativo (omeostasi interna)

- L'impresa è un *sistema imperfetto* al proprio interno, a causa dei limiti di razionalità dei decision makers (asimmetrie informative, ambiguità, opportunismo)
- L'equilibrio dell'impresa diventa “incerto” nel lungo periodo
- La sistemicità è condizione necessaria, ma non sufficiente per competere e avere successo

Dove si generano le risorse/competenze dell'impresa?

→ *dentro l'impresa, nelle funzioni, nelle persone, nelle interazioni tra le une e le altre*

Possiamo ***distinguere le competenze dalle altre risorse*** (es. tradizionali fattori produttivi), per il contenuto di conoscenza (know-how) fondamentale incorporato in talune risorse rispetto a quello accumulato per altre (Hamel e Prahalad, 1994).

Le competenze si leggono sempre nel ***modello di business***, cioè nel metodo e nel processo di produzione, nelle caratteristiche del prodotto e nell'agire sistemico che contraddistinguono l'impresa nel settore prescelto di attività economica

- *Materialità e immaterialità sono due aspetti distinti ma complementari della "risorsa"*
- *Le competenze hanno significato non solo di valore d'uso, ma anche nella possibilità di essere combinate ad altre (Hofer e Schendel, 1978)*

Le capacità competitive dell'impresa

Risorse/competenze funzionali:

ogni sottosistema aziendale acquisisce, attiva, riproduce risorse materiali e immateriali (impianti, intelligenza artificiale e personale, organizzazione, finanza, etc.) a livello di area, progetto o processo.

Risorse/competenze core (*bundle*):

tra le risorse/competenze funzionali emergono specifici fattori che motivano (ovvero stanno al «centro») del successo competitivo aziendale. Esse sono frutto dell'esperienza e della conoscenza maturate nel competere. Tali risultati si trasformano prima o poi in *collective learning* dell'intera organizzazione.

Risorse/competenze distintive:

sono fattori materiali e immateriali altamente specifici e, talvolta, unici nel loro genere, la cui natura (oltre che sapiente uso) procura un «vantaggio competitivo» all'impresa rispetto agli altri produttori. Crea «distintività», in particolare, anche la capacità di fare interagire e integrare risorse diverse l'una dall'altra, non solo la capacità di sfruttarle nella loro singola natura e potenzialità.

Risorse/competenze di eccellenza:

risorse/competenze aziendali che fanno durare nel tempo il vantaggio maturato in termini di quota di mercato e redditività aziendale, rispetto a tutti gli altri concorrenti. L'eccellenza inerisce al fatto che esistono imprese in vantaggio le quali sanno migliorare costantemente il proprio modo di essere «sistema» e la propria complessiva capacità competitiva, diventando «esemplari» per tutti gli altri operatori del settore.

Catena del valore di Porter

Schema ideale delle interrelazioni fra funzioni rappresentato da relazioni “a catena” di attività “primarie” e attività di “supporto” che incidono sulle attività primarie (con relazioni “generiche” e “reciproche”)

La catena del valore rappresenta per l'impresa il *riflesso della sua storia, della sua strategia e del modo in cui la mette in pratica, delle specificità economiche che sottostanno alle attività stesse (...) anche se le due imprese appartengono allo stesso settore le catene del valore – pur simili – possono differire (...) e tali differenze possono essere fonte di vantaggio competitivo.* (Porter, 1985, 46)

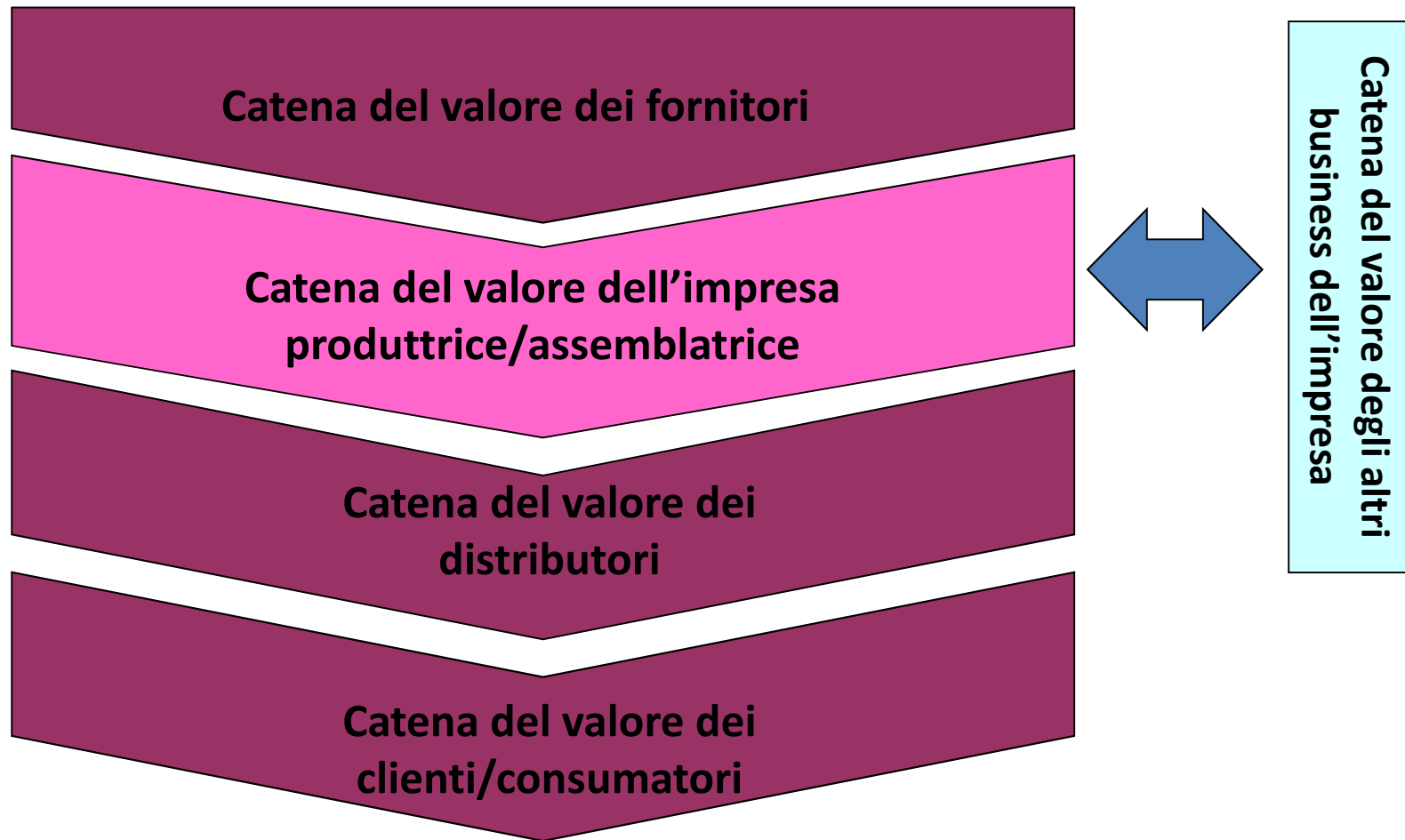
Rappresentazione della catena del valore



Considerazione sulla catena del valore

- il *valore* è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro e si misura con il ricavo totale
- l'obiettivo dell'impresa è quello di conseguire dei *ricavi* che siano superiori ai *costi* sostenuti per la realizzazione del prodotto
- la catena è un insieme di *attività* tra loro *interdipendenti* e quindi si condizionano reciprocamente in termini sia di costi che di efficacia
- alcune attività sono svolte internamente altre sono esternalizzate (focalizzazione nel core business)

Sistema di valore dell'impresa e sistema di valore della filiera



Catena del valore e vantaggio competitivo

valorizzazione o razionalizzazione delle varie delle singole attività, ma anche efficace gestione dei *collegamenti* tra queste

combinazione della propria catena del valore, ma anche presenza nella *filiere*, cioè nell'intero "sistema del valore"

redditività maggiore rispetto ai concorrenti mediante

**STRATEGIA DI
LEADERSHIP DI COSTO**

(mercato)

**STRATEGIA DI
DIFFERENZIAZIONE**

(mercato)

**STRATEGIA DI
FOCALIZZAZIONE**

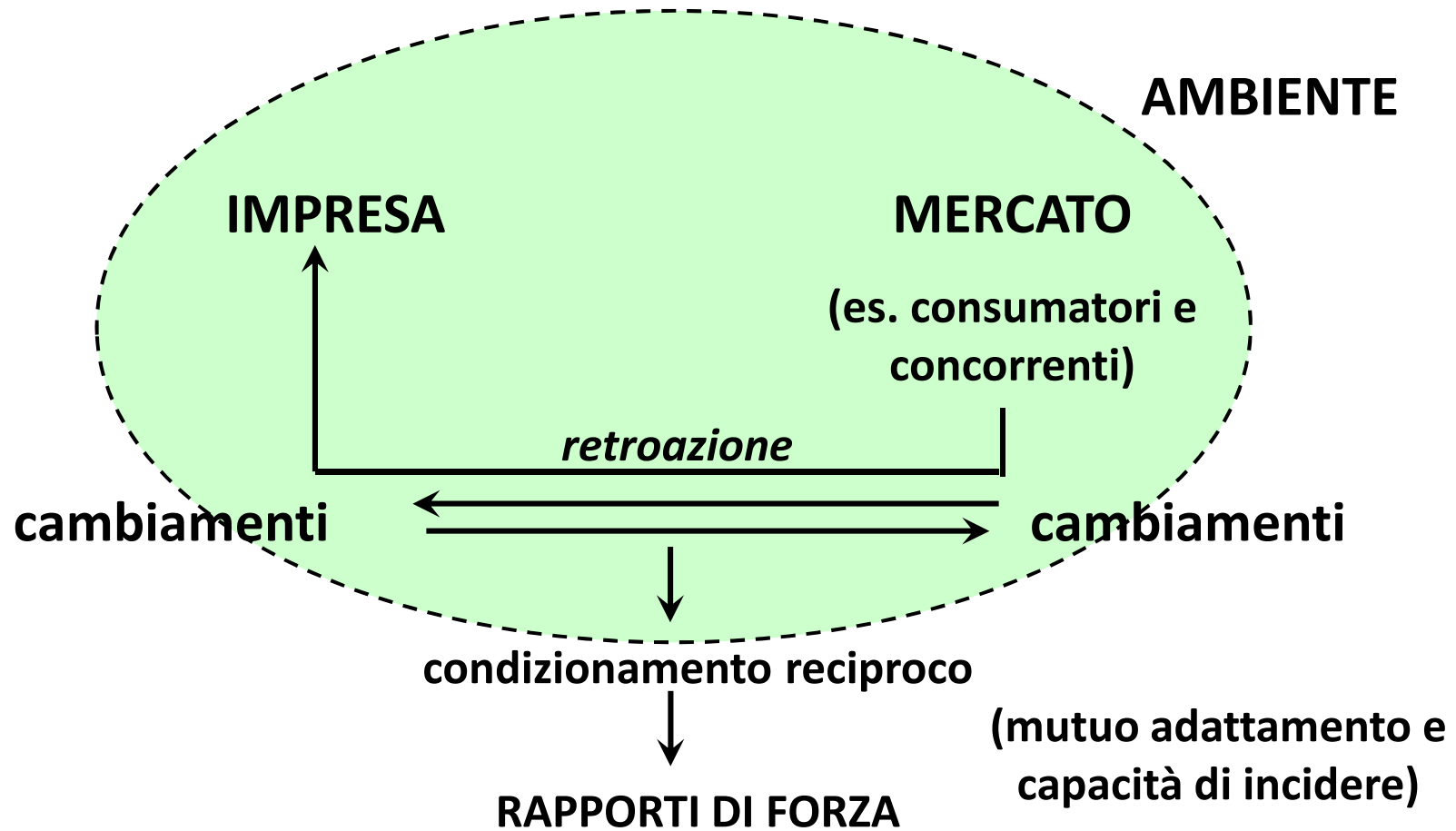
(segmento)

**Vantaggio
di costo**

**Vantaggio di
differenziazione**

**Vantaggio di
focalizzazione**

Impresa – Mercato – Ambiente



Dal Sistema-Impresa al Sistema-Paese

