

RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE  
DELL'IMPRESA (CAP. 3)

**Unit 4 – Slide 4.2.1**

Lezioni del 25/26/27 ottobre 2021

## Capitolo 3

# *Le risorse e le competenze distintive nel sistema impresa*

# L'impresa come insieme di risorse

- Il ruolo delle risorse nell'impresa
- Due tipologie di risorse: tangibili e intangibili
- Gli ambiti di sviluppo delle risorse intangibili:
  - il mercato (per esempio, l'immagine, l'identità percepita, la reputazione aziendale);
  - il sistema aziendale (attitudine all'innovazione, accesso alle informazioni, relazione con gli stakeholders);
  - il sistema relazionale.

## Il ruolo delle risorse nei processi strategici RESOURCE BASED VIEW (teoria)

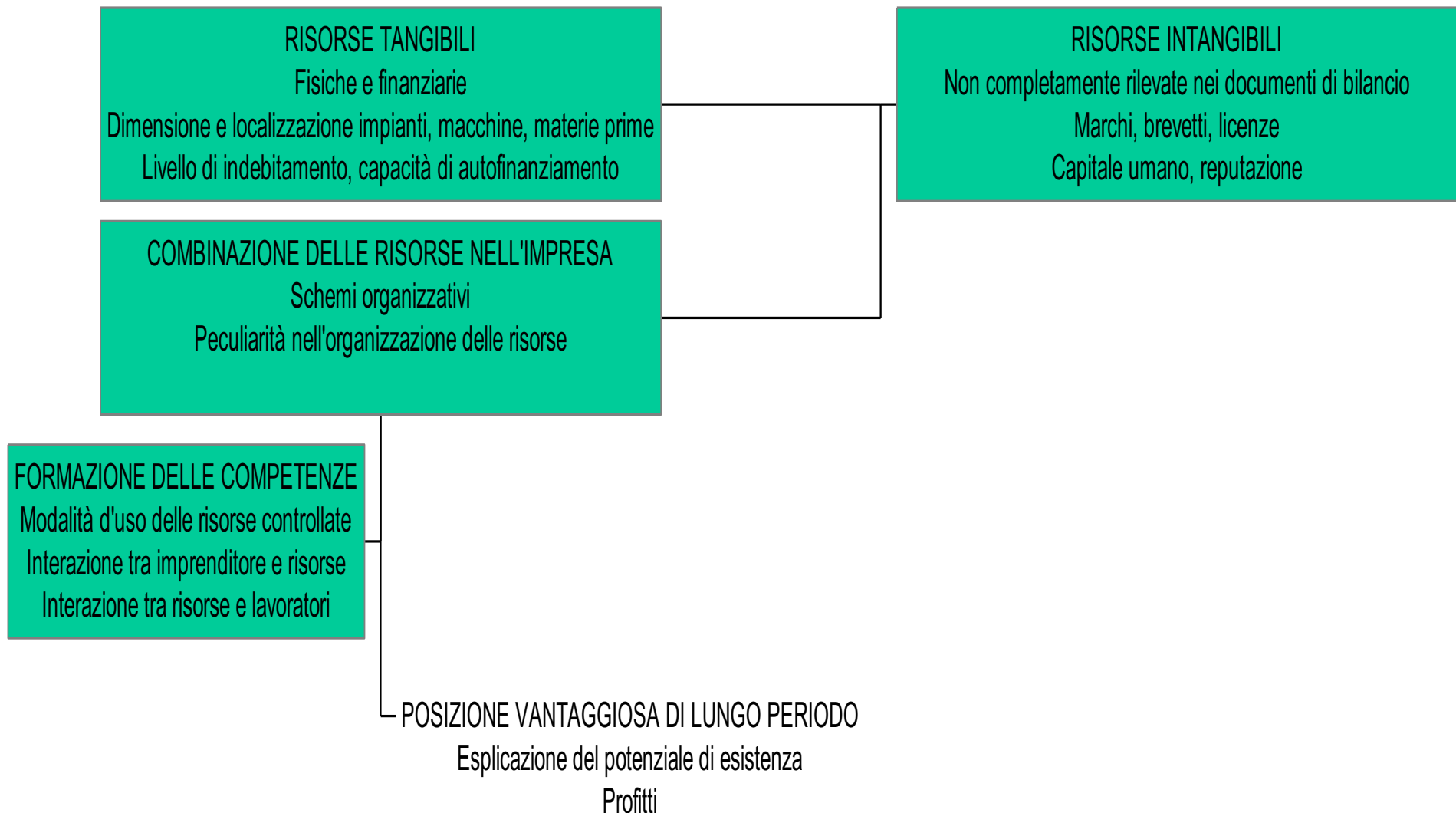
Spiegare e prevedere le ragioni in base alle quali alcune imprese raggiungono posizioni di vantaggio competitivo ed altre no. Si pone le seguenti domande:

- ❑ Cosa rende un'azienda diversa dalle altre?
- ❑ Perché un'azienda riesce ad avere profitti maggiori di un'altra?
- ❑ Cosa rende un vantaggio competitivo sostenibile?
- ❑ Qual è il campo di attività migliore per un'azienda?

## Il ruolo delle risorse nei processi strategici RESOURCE BASED VIEW (teoria)

- C'è una critica alla catena del valore che pure viene considerata da tutte le teorie che argomentano sulle strategie ASA e Corporate perché è sempre «subordinata»
- Si suggerisce di procedere nel seguente modo:
  1. individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda;
  2. ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate;
  3. formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo

# Risorse e competenze specifiche nella resource based view



# Le risorse intangibili

- Il valore delle risorse intangibili
- Le proprietà delle risorse intangibili:
  - sedimentabilità all'interno dell'organizzazione;
  - imperfetta mobilità (natura Firm Specific);
  - deperibilità;
  - flessibilità.
- Due particolari tipologie di risorse intangibili:
  - conoscenza;
  - fiducia.

# Dalle risorse alle competenze distintive

- La capacità organizzativa e le routine organizzative
- Il patrimonio di competenze dell'impresa
- Tre proprietà delle risorse e competenze alla base del vantaggio competitivo:
  - scarsità;
  - rilevanza;
  - appropriabilità.



# Focus proprietà delle risorse e competenze distintive

- ACQUISIBILITA': non è ottenuta sempre attraverso i diritti di proprietà, si pensi alla reputazione o alle conoscenze disperse tra i soggetti che lavorano all'interno
- DUREVOLEZZA: relativa alla durata delle risorse che si possiedono ed al tasso di obsolescenza delle competenze
- TRASFERIBILITA': dipende dal grado di standardizzazione e dalla facilità di reperimento sul mercato delle risorse usate
- RIPRODUCIBILITA': riguarda la facilità con cui la concorrenza riesce a riprodurre le risorse specifiche e le competenze che l'impresa ha costruito
- Le ultime due proprietà rivestono un'importanza cruciale in un contesto globalizzato

# Le capacità e le competenze distintive

Caratteristiche delle risorse per diventare capacità e competenze distintive:

## 1. **scarsità**

- non tutte le aziende devono averla
- difficilmente acquisibile sul mercato
- difficilmente sviluppabile all'interno

## 2. **rilevanza strategica**

- rilevante rispetto al settore di appartenenza per creare valore ai clienti

## Le capacità e le competenze distintive (segue)

Caratteristiche delle risorse per diventare capacità e competenze distintive (VRIN):

### 3. **valore**

- mantenere la rilevanza nel tempo

### 4. **rarietà**

- come scarsità, cioè posseduta e controllata da poche aziende concorrenti

### 5. **inimitabilità**

- impossibilità di acquisirla sul mercato (o solo a costi alti)

### 6. **non sostituibilità**

## Le capacità e le competenze distintive (segue)

| <b>RISORSE TECNOLOGICHE</b>   | <b>COMPETENZE</b>  |
|---|--|
| Hanno un loro valore anche se avulse dal contesto aziendale             | Sono incorporate nel sistema aziendale                               |
| Le conoscenze sono esplicite  | Le conoscenze sono tacite  |
| Sono di proprietà dell'azienda ma anche vendibili                       | Sono incorporate nell'organizzazione e non sono vendibili            |
| Sono imitabili, acquisibili o sostituibili                              | Difficilmente disaggregabili   |
| Sono il risultato di processi discontinui                               | Sono il risultato di processi incrementali                           |
| Sono il frutto della capacità d'invenzione spesso a livello individuale | Sono il frutto della capacità d'integrazione a livello organizzativo |

## Le capacità e le competenze distintive (segue)

Classificazione delle capacità e competenze:

- **Specialistiche (saper fare operativo)**
- **Generali (saper gestire complessivamente l'attività aziendale)**

Valorizzazione delle risorse:

1. Individuazione (analisi degli input strategici interni)
2. Investimento per ripristinare, mantenerne o rinnovare capacità e risorse;
3. Sfruttarle al meglio per nuovi ambiti competitivi

# Le competenze distintive

- Il concetto di *strategic asset*
- Tre caratteristiche delle *core competencies*:
  - direttamente coinvolte nel processo di creazione valore dell'impresa;
  - rappresentano il principale fattore competitivo per l'entrata in nuove aree di business;
  - difficile imitabilità da parte dei concorrenti.
- Ulteriori proprietà delle competenze *core* dell'impresa:
  - costituite da conoscenze empiriche e tacite;
  - legate alle aree/attività in cui l'impresa eccelle;
  - fonte primaria del valore, non imitabile dai concorrenti;
  - costituiscono la base per lo sviluppo di nuove conoscenze e per la loro diffusione nell'azienda.

# Le condizioni di durabilità della natura distintiva di una risorsa

- La durata delle competenze distintive è influenzata da quattro fattori:
  - condizioni intrinseche delle risorse;
  - comportamento dell'impresa;
  - evoluzione dell'ambiente competitivo;
  - comportamento dei concorrenti.
- Grado di trasferibilità e replicabilità dipendono da:
  - grado di intangibilità e unicità delle risorse;
  - sofisticazione della capacità organizzativa e percorso strategico dell'impresa;
  - disponibilità di informazioni e conoscenza tacita;
  - effetto di *Asset Mass Efficiency* (legato alle esternalità di rete);
  - *Interconnectedness of Asset Stock* (grado di complementarità delle risorse controllate);
  - vantaggio della “prima mossa”.

# Le azioni sulle competenze distintive

- Meccanismi di isolamento per prolungare la durata
  - Azione sulle determinanti di Casual Ambiguity
- L'impatto delle pressioni esterne:
  - evoluzione della tecnologia;
  - modifiche nella composizione e nelle esigenze del mercato;
  - azioni dei concorrenti.



# L'analisi delle competenze lungo la catena del valore



Ogni impresa, in base alla propria esperienza ed alla capacità di apprendimento, può organizzare le proprie risorse in modo differente per svolgere le attività primarie e di supporto

Il riconoscimento di competenze distintive è il primo stadio per poter costruire strategie

# Le competenze dinamiche

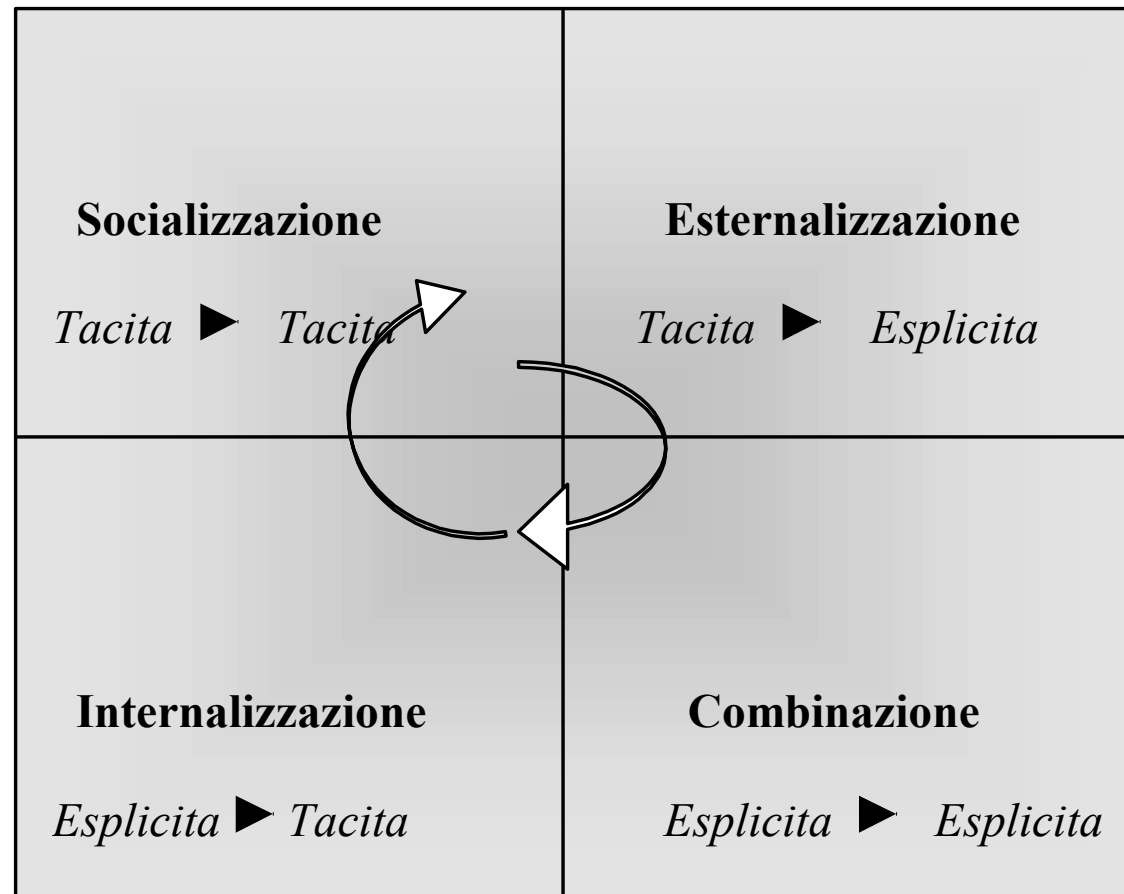
- Il concetto di competenza dinamica
- I processi interni per sviluppare competenze dinamiche
  - integrare risorse e competenze;
  - riconfigurare le risorse nel sistema aziendale;
  - acquisire e scambiare risorse.
- Path dependency e risorse complementari come limite all'utilizzo di competenze dinamiche...
- ...che dipende da:
  - l'entità e idiosincronicità degli investimenti effettuati;
  - il rilievo organizzativo ed economico delle routine;
  - la storia dell'impresa.

# Le competenze dinamiche

- Affinché l'impresa si mantenga vitale nel lungo periodo è necessario che le competenze distintive vengano continuamente rinnovate (aumentare la durevolezza)
- Inoltre lo stesso tasso di trasferibilità e riproducibilità delle risorse e competenze distintive, oltre il confine dell'impresa o del territorio nel quale si trova integrata, deve essere mantenuto basso
- Le *competenze dinamiche*, intese come abilità nel riconfigurare, orientare trasformare ed integrare le competenze dell'impresa con quelle di altri soggetti esterni, rispondono a questi obiettivi
- Un modo attraverso il quale le *competenze dinamiche* vengono sostenute è il *processo di creazione della conoscenza*

# Il processo di creazione della conoscenza

*La spirale della conoscenza di Nonaka*



# Le risorse, le competenze dinamiche e l'orientamento strategico

- La strategia come sviluppo delle competenze distintive:
  - replicazione interna delle competenze distintive;
  - l'accumulazione;
  - la conservazione.
- La strategia come sfruttamento delle competenze distintive:
  - focalizzazione su attività/aree di business prioritarie;
  - utilizzazione congiunta;
  - leveraging di risorse e competenze disponibili;
  - il rinnovo.

# Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities

La RBW è descritta in ambiti economici ritenuti troppo «prevedibili», quindi si è ritenuto che il vantaggio competitivo non derivi solo dal POSSEDERE le risorse aziendali ma dalla loro CONFIGURAZIONE.

La DC utilizza altre teorie per dare corpo al concetto di CAPACITÀ DINAMICHE: *routine organizzative in cambiamento*

**Comportamenti regolari e prevedibili perché abitudinari (risposte a problematiche ricorrenti e ripetitive)**



**Consapevoli:** regolari e prevedibili per routine di più alto livello (ambito direzionale)

**Inconsapevoli:** ripetitivi per routine di livello più basso (ambito operativo)

# Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities (segue)

Il concetto di **CAPABILITY** ha punti di contatto con la *routine organizzativa CONSAPEVOLE*: attività organizzata regolare e prevedibile.

**Esse però non coincidono, vi è bisogno di una buona dose di innovatività**

Qualche volta vengono accomunate ad altri concetti come le **CORE COMPETENCIES**: queste però sono legate alle aree e funzioni tecnologiche

# Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities (segue)

**DINAMIC CAPABILITY** capacità di un'organizzazione di **RICOMBINARE** le risorse e le competenze interne ed esterne

per **RISPONDERE** ai cambiamenti ambientali

per **CREARE** il cambiamento di mercato

- **dinamicità**: capacità dell'impresa di rinnovare le competenze per la sintonia con l'esterno;
- **capacità**: ruolo-chiave del management strategico nell'adattare, integrare, riconfigurare le risorse e le competenze