

UNITE DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico 2022/2023

**MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI**

DANILO BOFFA  
RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO  
dboffa@unite.it

1

---

---

---

---

---

---

---

---

UNIT 2

**RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE DELL' IMPRESA**

CAP. III - F. FONTANA, M. CAROLI, ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE 5/ED, MCGRAW-HILL EDUCATION, 2017, PP.77-89

2

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'IMPRESA COME INSIEME DI RISORSE**

La **risorsa imprenditoriale** è l'elemento caratterizzante dell'impresa e del suo processo evolutivo

Tale concetto di risorsa permette di comprendere come alcune di esse possano essere l'origine del **successo dell'impresa** e del suo **mantenimento nel tempo**

Per risorsa si può intendere tutto ciò che per l'impresa rappresenta un punto di forza o di debolezza (Wernerfelt, 1984)

3

---

---

---

---

---

---

---

---

RESOURCE BASED THEORY

La **Resource Based Theory** considera le risorse come le basi principali dell'evoluzione dell'impresa

Tale approccio permette di spiegare e prevedere le ragioni per cui alcune imprese riescono a raggiungere **posizioni di vantaggio competitivo** ed altre no

4

---

---

---

---

---

---

---

RESOURCE BASED THEORY

Quali sono le domande che si pone la RBT?

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

5

---

---

---

---

---

---

---

RESOURCE BASED THEORY

La RBT si basa sull'idea dell'impresa come sistema autopoietico

Il patrimonio di risorse di ogni impresa ha un certo grado di **capacità autogenerativa**, ovvero un potenziale di generazione di nuove risorse

L'impresa non è un contenitore statico di risorse, ma un **sistema dinamico che attiva processi e meccanismi di generazione, utilizzazione e riproduzione di risorse**

6

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

7




---

---

---

---

---

---

---

---

8




---

---

---

---

---

---

---

---

9

**LE RISORSE INTANGIBILI**

Le risorse intangibili si manifestano principalmente in due aree fondamentali della gestione aziendale:

<p><b>Mercato</b></p> <p>Immagine, identità percepita, reputazione dell'azienda e della sua offerta, fedeltà dei clienti, ecc.</p>	<p><b>Sistema aziendale</b></p> <p>Attitudini all'innovazione, accesso all'informazioni, radicamento dei valori aziendali, grado di coesione interna, professionalità e motivazione delle risorse umane, ecc.</p>
--	---

10

---

---

---

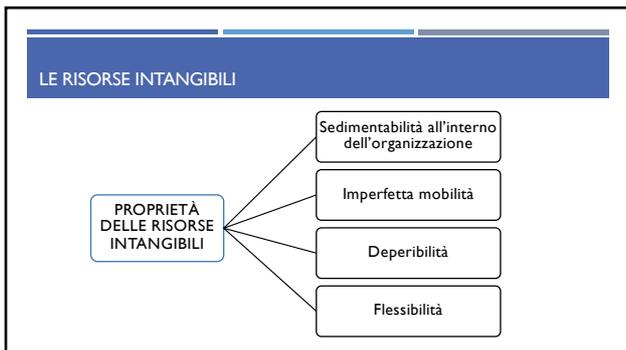
---

---

---

---

---



11

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE RISORSE INTANGIBILI: I BENEFICI**

- Coerenza dei processi produttivi con il contesto in cui l'impresa opera
- Maggior valore intrinseco dell'offerta proposta sul mercato
- Miglior accesso alle risorse necessarie alla realizzazione dei processi produttivi
- Miglior interazione tra l'impresa e gli attori esterni, es. i clienti

12

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE RISORSE INTANGIBILI: CONOSCENZA E FIDUCIA**

<b>La fiducia</b> Lo schema cognitivo attraverso cui determinati soggetti danno una <b>rappresentazione dell'impresa definita e stabile</b> nel tempo	<b>La conoscenza</b> Gli schemi cognitivi sufficientemente <b>stabili e diffusi</b> all'interno dell'impresa (es. modalità di utilizzo delle risorse disponibili)
--	--

13

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE RISORSE INTANGIBILI: CONOSCENZA E FIDUCIA**

La fiducia si collega al **capitale reputazionale** dell'impresa che è il frutto dell'interazione di sei fattori:

```
graph TD; A[Capitale di reputazione] <--> B[Qualità consolidata]; A <--> C[Vision e leadership]; A <--> D[Risultati economici e stabilità finanziaria]; A <--> E[Qualità dell'ambiente lavorativo]; A <--> F[Responsabilità sociale d'impresa]; A <--> G[Emozioni suscitate];
```

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CAPITALE INTELLETTUALE**

L'insieme delle risorse intangibili che generano un valore dell'impresa maggiore a quello corrispondente al capitale finanziario formano il **capitale intellettuale**:

```
graph LR; A[Capitale intellettuale] --- B[Capitale umano]; A --- C[Capitale strutturale]; C --- D[Capitale organizzativo];
```

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CAPITALE INTELLETTUALE**

- Il **capitale umano** è l'insieme delle competenze possedute dalle persone, all'interno delle relazioni e dei valori di cui sono portatori.
- Il **capitale strutturale** è composto dai clienti su cui l'impresa può contare e dal capitale organizzativo, ovvero dalla capacità innovativa dell'impresa, dalla qualità dei suoi processi operativi e dal sistema etico e valoriale

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**DALLE RISORSE ALLE COMPETENZE DISTINTIVE**

- La competitività dell'impresa **non** è data dalle singole risorse tangibili, intangibili e umane considerate individualmente
- La capacità di integrare, coordinare e utilizzare al meglio le risorse è detta **capacità organizzativa** e rappresenta una condizione essenziale ai fini dell'acquisizione del vantaggio competitivo
- L'interazione tra risorse è ottenuta tramite le **routine organizzative**, ovvero tramite sequenze di azioni coordinate da parte di determinati individui

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**PATRIMONIO DI COMPETENZE DELL'IMPRESA**

```
graph LR; A[Coordinamento e integrazione delle risorse] --> B[Maturazione delle competenze]
```

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**PROPRIETÀ DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE**

Proprietà delle risorse e competenze distintive:

1. **Acquisibilità:** non è ottenuta sempre attraverso i diritti di proprietà, si pensi alla reputazione o alle conoscenze disperse tra i soggetti che lavorano all'interno
2. **Durevolezza:** relativa alla durata delle risorse che si possiedono ed al tasso di obsolescenza delle competenze
3. **Trasferibilità:** dipende dal grado di standardizzazione e dalla facilità di reperimento sul mercato delle risorse usate
4. **Riproducibilità:** riguarda la facilità con cui la concorrenza riesce a riprodurre le risorse specifiche e le competenze che l'impresa ha costruito

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**PROPRIETÀ DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE**

Caratteristiche delle risorse per diventare capacità e competenze distintive:

- SCARSITÀ
- RILEVANZA STRATEGICA
- VALORE
- RARITÀ
- INIMITABILITÀ
- NON SOSTITUIBILITÀ

20

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA STRUTTURA DEI COSTI**

RISORSE TECNOLOGICHE	COMPETENZE
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

21

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE CAPACITÀ E LE COMPETENZE DISTINTIVE**

Le capacità e le competenze distintive possono essere classificate in:

<b>Specialistiche</b>	<b>Generali</b>
Saper fare operativo	Saper gestire complessivamente l'attività aziendale

---

---

---

---

---

---

---

---

22

**LE COMPETENZE DISTINTIVE**

Per **competenze distintive** si intendono le attività che un'impresa riesce ad attuare in modo migliore rispetto ai concorrenti

La competenza distintiva deriva dall'abilità di integrare in modo efficace **le condizioni esterne, le caratteristiche dell'organizzazione e i valori e le finalità** in essa incorporati

---

---

---

---

---

---

---

---

23

**STRATEGIC ASSETS**

Il concetto di **strategic assets** fa riferimento all'insieme di risorse e competenze, scarse e appropriabili, difficili da acquisire sul mercato e da riprodurre

Lo strategic asset conferisce un vantaggio competitivo all'impresa che lo possiede

---

---

---

---

---

---

---

---

24



25

---

---

---

---

---

---

---

---



26

---

---

---

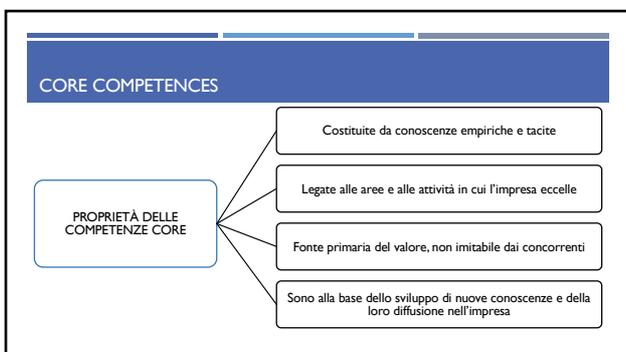
---

---

---

---

---



27

---

---

---

---

---

---

---

---

**CORE COMPETENCES**

La valutazione della **posizione competitiva** dell'impresa deve tener conto delle competenze distintive rispetto ai concorrenti

Tale processo avviene attraverso processi di **benchmarking**

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE CONDIZIONI DI DURABILITÀ DELLA NATURA DISTINTIVA DI UNA RISORSA**

La natura distintiva delle competenze è influenzata da:

- Condizioni intrinseche** della competenza
- Comportamento dell'impresa**
- Evoluzione dell'ambiente competitivo**
- Comportamento dei concorrenti**

29

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE AZIONI SULLE COMPETENZE DISTINTIVE**

<p><b>Meccanismi di isolamento per prolungare la durata</b></p> <p><i>Casual ambiguity</i>: azioni che rendono più difficile la comprensione del <b>nesso causa-effetto</b> tra <b>azioni organizzative</b> e l'acquisizione di una posizione di <b>vantaggio</b>.</p>	<p><b>Impatto delle pressioni esterne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evoluzione della <b>tecnologia</b>;</li> <li>• Evoluzione della composizione del <b>mercato</b> e delle sue <b>esigenze</b>;</li> <li>• Azioni dei <b>concorrenti</b>.</li> </ul>
--	--

30

---

---

---

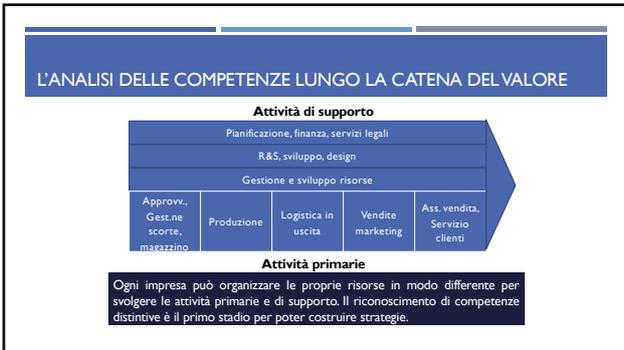
---

---

---

---

---



31

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE COMPETENZE DINAMICHE**

La competenze dinamiche attengono alla capacità dell'impresa **di innovare la propria offerta e attuare i cambiamenti strategici ed innovativi**

Esse permettono di mantenere una posizione di vantaggio competitivo in mercati in continuo mutamento e poco prevedibili

32

---

---

---

---

---

---

---

---



33

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE COMPETENZE DINAMICHE**

La competenze dinamiche sono necessarie in **condizioni di ipercompetizione**

L'unica fonte di vantaggio competitivo è la capacità di **cambiare in modo coerente** con l'evoluzione dell'ambiente esterno conservando flessibilità strategica ed organizzativa

34

---

---

---

---

---

---

---

**LE COMPETENZE DINAMICHE**

L'effetto **path dependence** è un fattore che limita l'utilizzo di competenze dinamiche, perché vi è un **vincolo temporale** a cui l'impresa è soggetta ogni volta che attua una certa strategia

```
graph TD; A[L'effetto path dependence è un fattore che limita l'utilizzo di competenze dinamiche, perché vi è un vincolo temporale a cui l'impresa è soggetta ogni volta che attua una certa strategia] --> B[Individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda]; A --> C[Ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate]; A --> D[Formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo];
```

35

---

---

---

---

---

---

---

**LE COMPETENZE DINAMICHE**

```
graph LR; A[EFFETTO PATH DEPENDENCE] --- B[Entità ed idiosincronicità degli investimenti effettuati]; A --- C[Rilievo organizzativo ed economico delle routine]; A --- D[Storia dell'impresa];
```

36

---

---

---

---

---

---

---

**LE COMPETENZE DINAMICHE**

- La **vitalità dell'impresa** nel lungo periodo necessita che le competenze distintive vengano rinnovate costantemente (aumento della durevolezza)
- Il tasso di **trasferibilità e riproducibilità** delle risorse e delle 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
- Le competenze dinamiche vengono sostenute attraverso il **processo di creazione della conoscenza**

37

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL PROCESSO DI CREAZIONE DELLA CONOSCENZA**

La spirale della conoscenza di Nonaka:

<b>SOCIALIZZAZIONE</b> Tacita > Tacita	<b>ESTERNALIZZAZIONE</b> Tacita > Esplicita
<b>INTERNALIZZAZIONE</b> Esplicita > Tacita	<b>COMBINAZIONE</b> Esplicita > Esplicita

38

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE RISORSE, LE COMPETENZE DINAMICHE E L'ORIENTAMENTO STRATEGICO**

La strategia dell'impresa è intesa come lo **sviluppo delle competenze distintive**, e si divide in:

1. Replicazione interna delle competenze distintive
2. Accumulazione
3. Conservazione

La strategia a sua volta può essere intesa come sfruttamento delle competenze distintive, che posso articolarsi in quattro linee di attività:

1. **Focalizzazione** su attività di business prioritarie;
2. **Utilizzazione congiunta**
3. **Leveraging** di risorse e competenze disponibili
4. **Il rinnovo**

39

---

---

---

---

---

---

---

---

**RESOURCE BASED VIEW → 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 Dynamic Capabilities utilizza altre teorie per dare corpo al concetto di **CAPACITÀ DINAMICHE: routine organizzative in cambiamento.**

```

    graph TD
      A[Comportamenti regolari e prevedibili perché abitudinari (risposte a problematiche ricorrenti e ripetitive)] --> B[Consapevoli: regolari e prevedibili per routine di più alto livello (ambito direzionale)]
      A --> C[Inconsapevoli: ripetitivi per routine di livello più basso (ambito operativo)]
    
```

40

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**RESOURCE BASED VIEW → DYNAMIC CAPABILITIES**

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.

Talvolta vengono accomunate ad altri concetti come le **CORE COMPETENCIES**, queste però sono legate alle aree e funzioni tecnologiche

41

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**RESOURCE BASED VIEW → DYNAMIC CAPABILITIES**

**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

42

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---