

**RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE  
DELL' IMPRESA**

**(CAP. 3 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e  
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill  
Education, 2017, Cap. 3, pp. 77-98)**

# Anagrafica Studenti



# Gruppo Telegram



# 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*).

# 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.

# Resource based theory

**Quali sono le domande che si pone la Resource based theory?**

- 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?

# Resource based theory

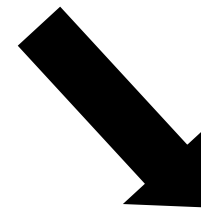
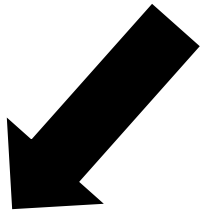
La Resource based theory si basa sull'idea dell'impresa come **sistema autopoietico**.

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.

# Il ruolo delle risorse nei processi strategici – Resource based view

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 alla:

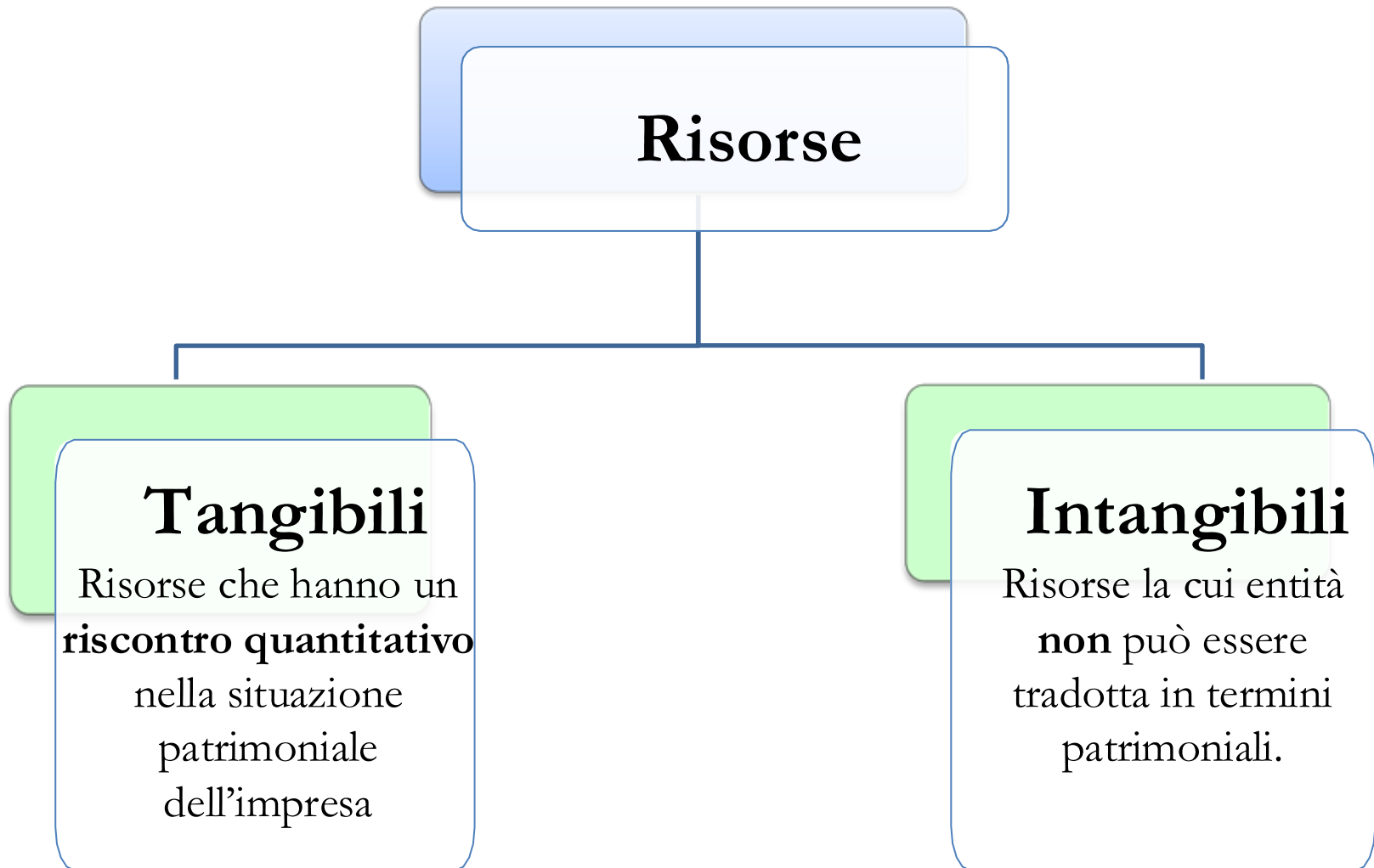


Individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda

Ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate

Formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo

# Classificazione delle risorse



# Classificazione delle risorse

## **RISORSE TANGIBILI**

Fisiche e finanziarie, dimensione e localizzazione impianti, macchine, materie prime, livello di indebitamento, capacità di autofinanziamento

## **RISORSE INTANGIBILI**

Non completamente rilevate nei documenti di bilancio: marchi, brevetti, licenze, capitale umano, reputazione

## **COMBINAZIONE DELLE RISORSE NELL'IMPRESA**

Schemi organizzativi, peculiarità nell'organizzazione delle risorse

## **FORMAZIONE DELLE COMPETENZE**

Modalità d'uso delle risorse controllate, interazione tra imprenditore e risorse, interazione tra risorse e lavoratori

**POSIZIONE  
VANTAGGIOSA DI LUNGO  
PERIODO**

# Le risorse intangibili

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

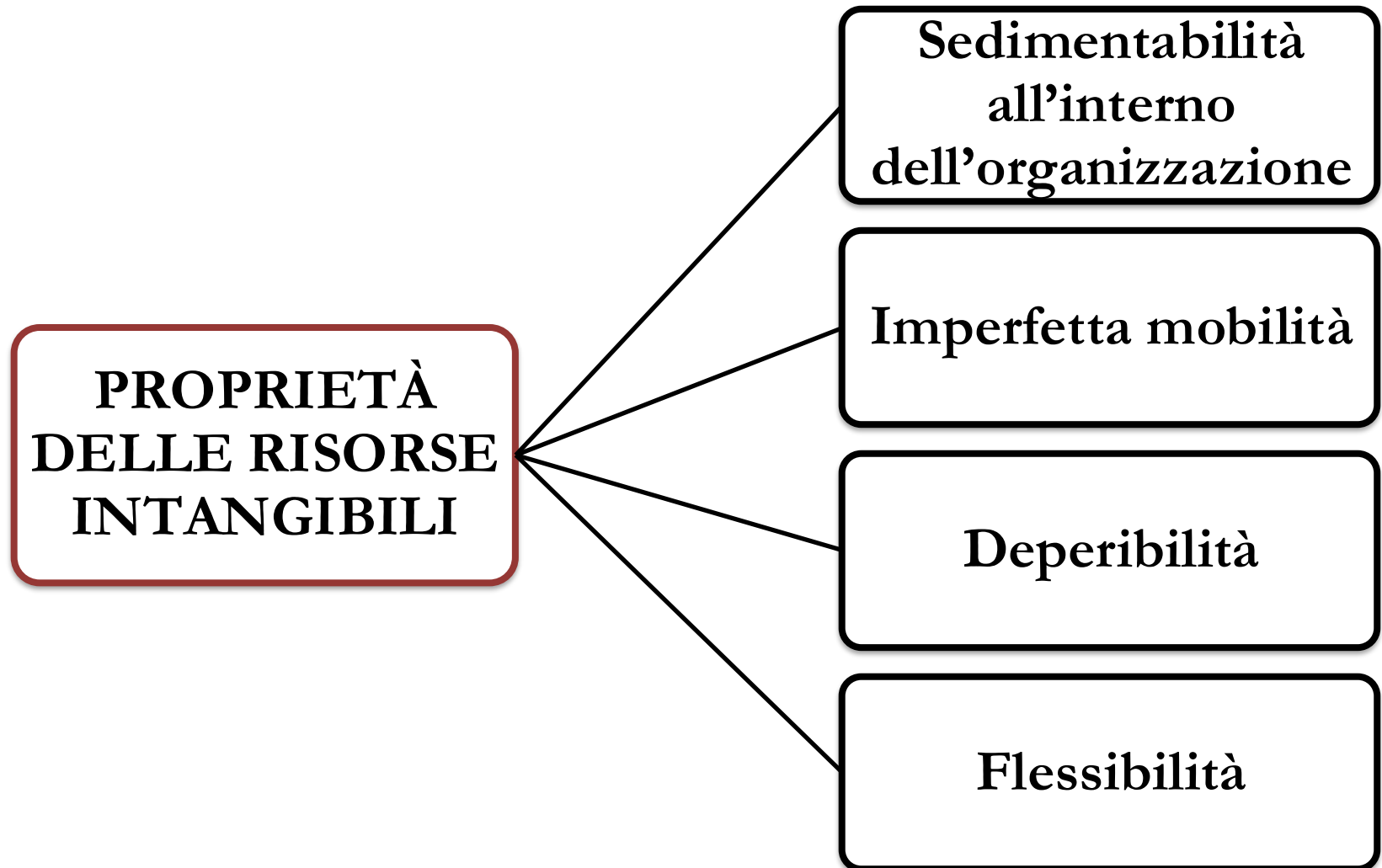
## **Mercato**

Immagine, identità percepita, reputazione dell'azienda e della sua offerta, fedeltà dei clienti, ecc.

## **Sistema aziendale**

Attitudine all'innovazione, accesso all'informazioni, radicamento dei valori aziendali, grado di coesione interna, professionalità e motivazione delle risorse umane, ecc.

# Le risorse intangibili



# 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

# Le risorse intangibili: conoscenza e fiducia.

Esistono due risorse intangibili particolari:

## La fiducia

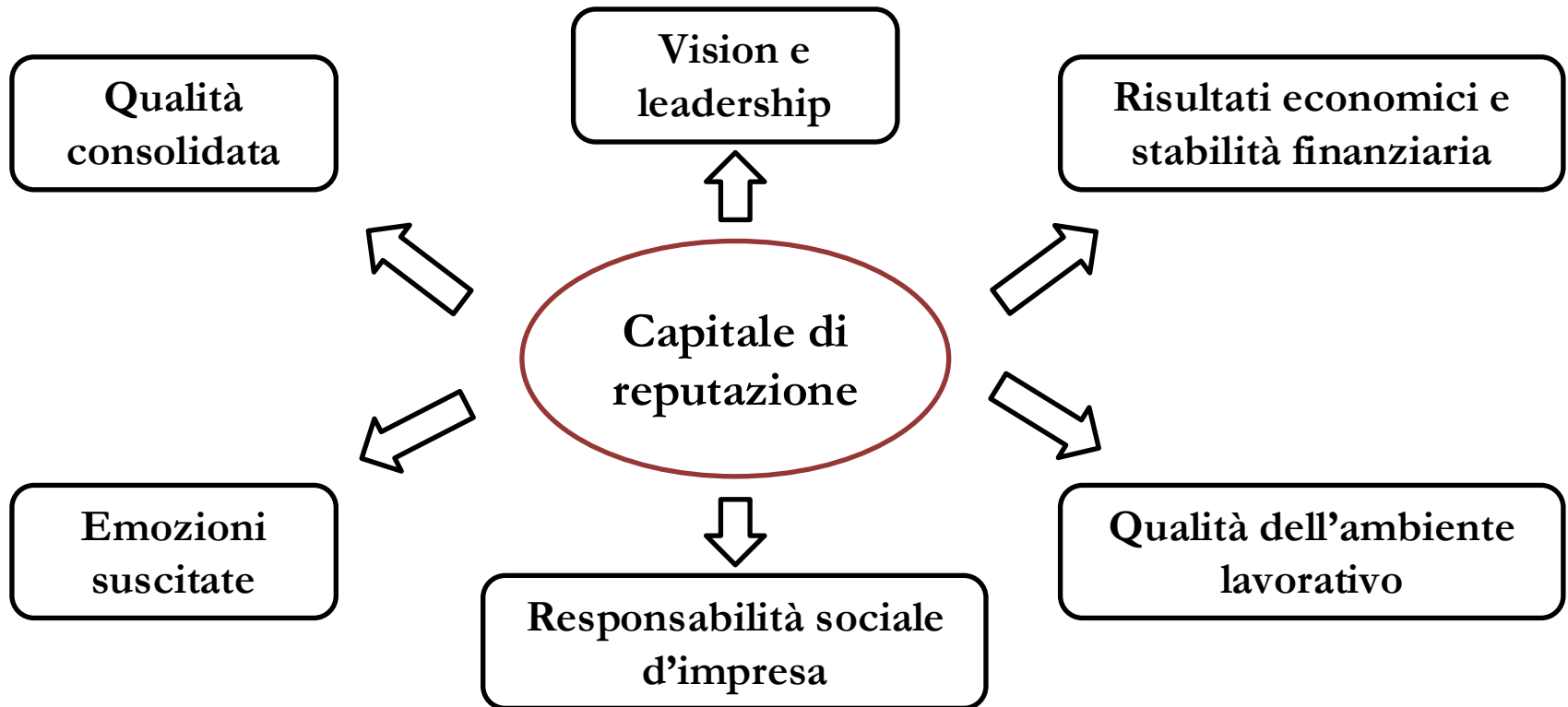
Lo schema cognitivo attraverso cui determinati soggetti danno una **rappresentazione dell'impresa definita e stabile** nel tempo;

## La conoscenza

Gli schemi cognitivi sufficientemente **stabili e diffusi** all'interno dell'impresa (es. modalità di utilizzo delle risorse disponibili).

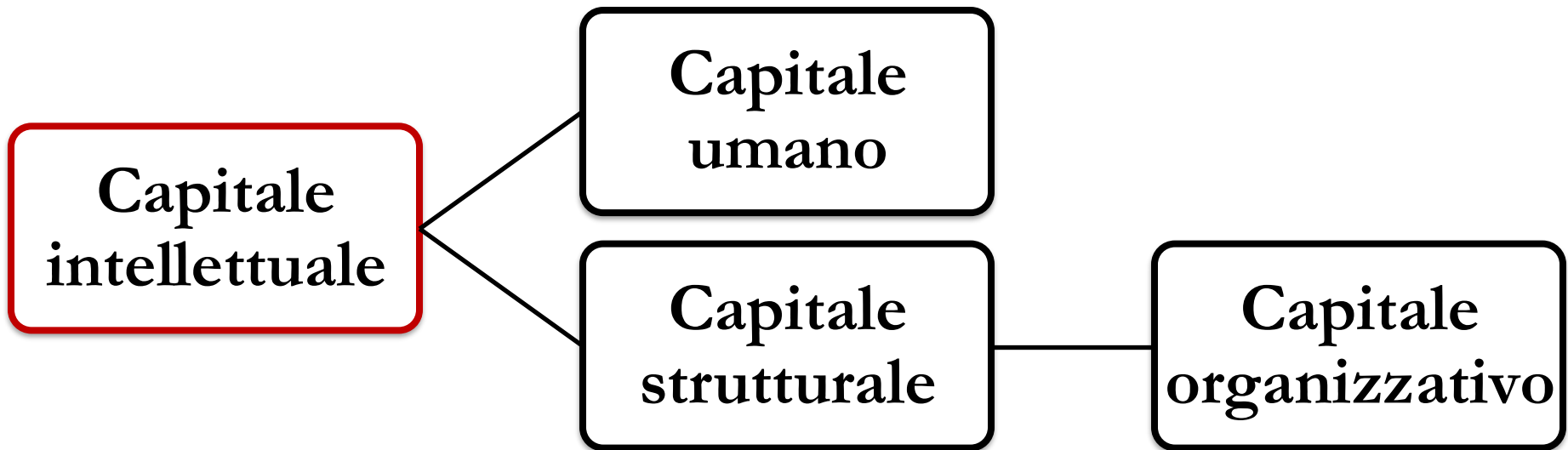
# Le risorse intangibili: conoscenza e fiducia.

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



# 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**.



# 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.

# 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.

# Patrimonio di competenze dell'impresa

**Coordinamento  
e integrazione  
delle risorse**



**Maturazione  
delle  
competenze**

# Patrimonio di competenze dell'impresa

Le competenze hanno diversi **gradi di complessità**:

- 1) Risorse e competenze necessarie per garantire la coerenza del prodotto o del servizio offerto con i **bisogni essenziali della domanda**;
- 2) Risorse e competenze che permettono di **caratterizzare l'offerta** rispetto a determinati segmenti di mercato;
- 3) Risorse e competenze che permettono di **distinguere l'offerta** rispetto a quella dei concorrenti.

# 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.

# Proprietà delle risorse e delle competenze

Caratteristiche delle risorse per diventare capacità e competenze distintive:

**SCARSITÀ**

**RILEVANZA STRATEGICA**

**VALORE**

**RARITÀ**

**INIMITABILITÀ**

**NON SOSTITUIBILITÀ**

# La struttura dei costi

<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

Le capacità e le competenze distintive possono essere classificate in:

**Specialistiche**

**Saper fare operativo**

**Generali**

**Saper gestire  
complessivamente  
l'attività aziendale**

# Le competenze distintive

Per **competenza distintiva** 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.

# 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.

# Strategic assets

Convergenza degli  
*strategic assets*  
con gli *strategic*  
*industry factors*



Acquisizione di  
una posizione  
dominante

# Core competences

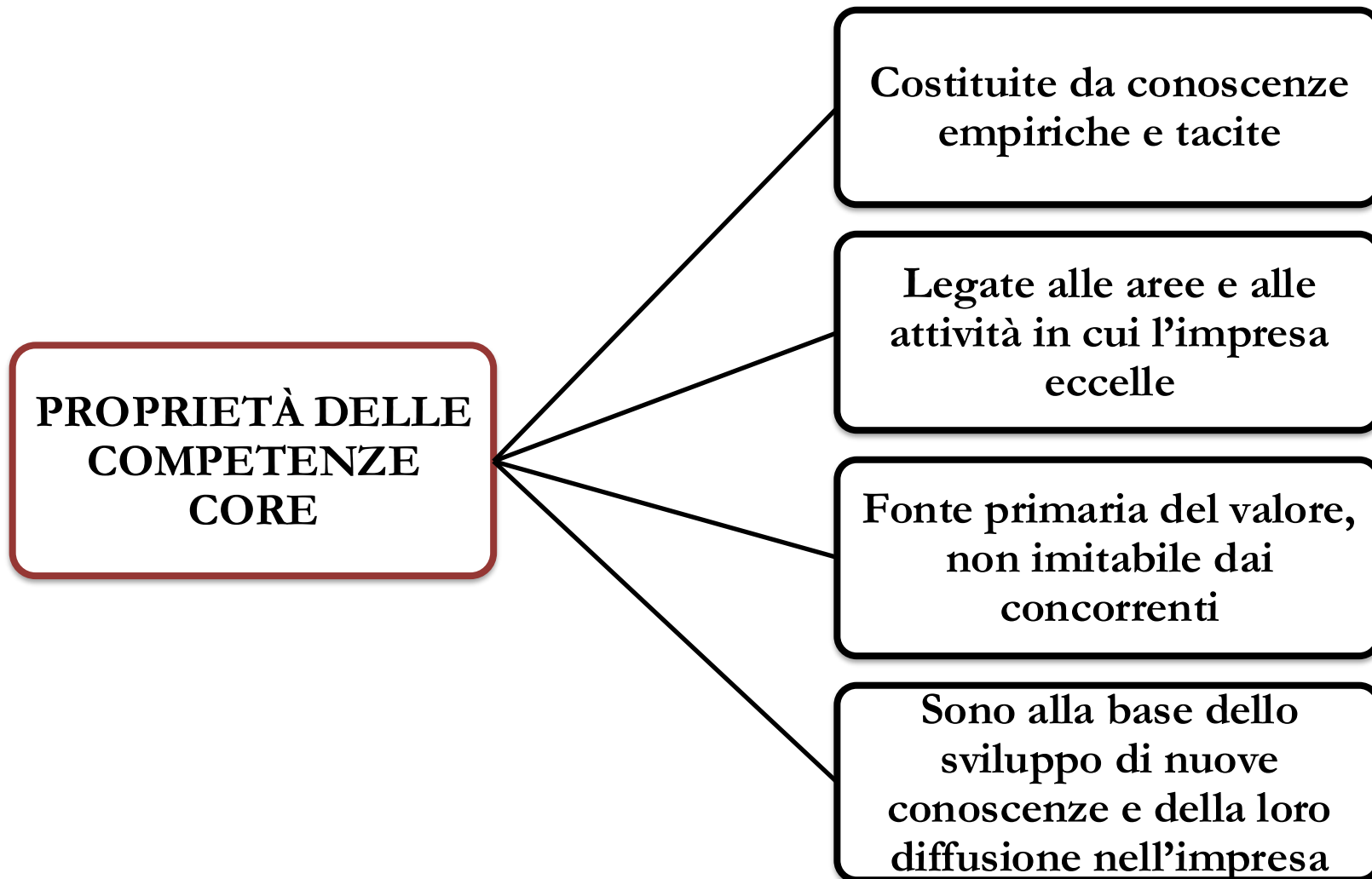
Le competenze fondamentali sulle quali l'impresa basa la ricerca della propria posizione di vantaggio sono dette **core competences**. Tali competenze presentano tre caratteristiche:

Sono direttamente coinvolte nel **processo di creazione del valore**

Sono il **principale fattore competitivo** per l'entrata in nuove aree di business

Sono **difficilmente imitabili** dai concorrenti

# Core competences



# Core competences

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

Tale processo avviene attraverso **progetti di benchmarking**.

# **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**

# Le condizioni intrinseche della competenza

Assumono un rilievo particolare il **grado di trasferibilità e replicabilità** delle competenze distintive, che dipendono da:

1. Grado di **intangibilità e unicità** delle risorse;
2. Sofisticazione della capacità organizzativa e **percorso strategico dell'impresa**;
3. Disponibilità di **informazione e conoscenza tacita**;
4. Effetto di *Asset Mass Efficiency* (legato alle esternalità della rete);
5. **Interconnectedness of Asset Stock** (grado di complementarietà delle risorse controllate);
6. Vantaggio della «**prima mossa**».

# Le azioni sulle competenze distintive

## Meccanismi di isolamento per prolungare la durata

*Casual ambiguity*: azioni che rendono **più difficile** la comprensione del **nesso causa-effetto** tra **azioni organizzative** e l'acquisizione di una posizione di **vantaggio**.

## Impatto delle pressioni esterne

- Evoluzione della **tecnologia**;
- Evoluzione della composizione del **mercato** e delle sue **esigenze**;
- Azioni dei **concorrenti**.

# L'analisi delle competenze lungo la catena del valore

## Attività di supporto



## Attività primarie

Ogni impresa 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

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.

# Le competenze dinamiche

I processi interni all'impresa per sviluppare competenze dinamiche?

## **INTEGRAZIONE RISORSE E COMPETENZE**

Sviluppo di nuovi prodotti ed elaborazione di nuove strategie sintetizzando capacità ed esperienze di varie aree aziendali.

## **RICONFIGURARE LE RISORSE NEL SISTEMA AZIENDALE**

Procedure di trasferimento di conoscenze, condivisione e brokeraggio interno.

## **ACQUISIRE E SCAMBIARE RISORSE**

Alleanze per accedere a nuove competenze e valorizzazione di risorse in precedenza poco sfruttate.

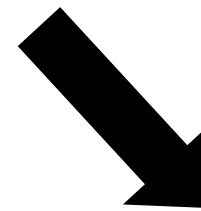
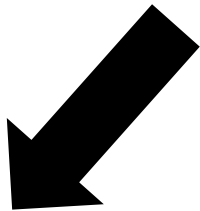
# Le competenze dinamiche

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.

# 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.



Individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda

Ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate

Formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo

# Le competenze dinamiche

**EFFETTO PATH  
DEPENDENCE**

```
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];
```

The diagram illustrates the concept of Path Dependence Effect. A central box on the left, titled 'EFFETTO PATH DEPENDENCE', is connected by three lines to three separate boxes on the right. The top box contains the text 'Entità ed idiosincronicità degli investimenti effettuati'. The middle box contains 'Rilievo organizzativo ed economico delle routine'. The bottom box contains 'Storia dell'impresa'.

**Entità ed idiosincronicità  
degli investimenti  
effettuati**

**Rilievo organizzativo ed  
economico delle routine**

**Storia dell'impresa**

# 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, rispondo a questi obiettivi;
- ❑ Le competenze dinamiche vengono sostenute attraverso 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 dell'impresa è intesa come lo **sfruttamento delle risorse e delle competenze distintive**, e si divide in:

1. **Focalizzazione;**
2. **Combinazione;**
3. **Leveraging;**
4. **Replicazione.**

La strategia come acquisizione di risorse e **sviluppo competenze** si caratterizza per:

1. **Accumulazione;**
2. **Integrazione;**
3. **Conservazione;**
4. **Rinnovo.**

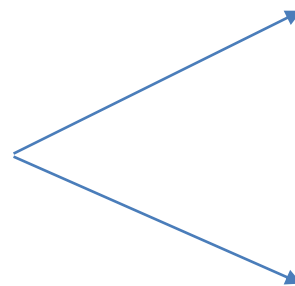
# Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities

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 Dynamic Capabilities 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

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

# Dalla Resource Based View alla 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.