

7. La strategia delle risorse

La visione interna della ricerca
del vantaggio competitivo

Strategie di assetto strutturale (rivolte all'interno)

strategia risorse → risorse distintive

strategia operations → assetto operativo

strategia governance → assetto direzionale

strategia organizzativa → assetto organizzativo

strategia finanziaria → assetto patrimoniale-finanziario

Il ruolo delle risorse nei processi strategici

RESOURCE BASED VIEW (teoria) # 1

Spiegare e prevedere le ragioni in base alle quali alcune imprese raggiungono posizioni di vantaggio competitivo ed altre no. Ci si pongono 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) # 2

- 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 il loro successo è «subordinato» alla sua realizzazione)
- Si suggerisce di partire «da dentro»:
 1. individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda;
 2. ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate (al meglio impiegate);
 3. formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo

Le capacità e le competenze distintive # 1

CARATTERISTICHE delle **risorse per diventare capacità e competenze distintive:**

1. scarsità

- non tutte le aziende devono averle
- difficilmente acquisibili sul mercato
- difficilmente sviluppabili all'interno

2. rilevanza strategica

- rilevante, rispetto al settore di appartenenza, così da creare valore ai clienti

Le capacità e le competenze distintive # 2

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

3. Valore

mantenere la rilevanza nel tempo della risorsa

4. Rarità

come scarsità, cioè risorse possedute e controllate da poche aziende concorrenti

5. Inimitabilità

impossibilità di acquisirle sul mercato (o solo a costi alti), impossibilità di replicarle

6. Non sostituibilità ovvero Organizzazione (rendite ricardiane = differenziale di valore mantenuti dall'Organizzazione)

Le capacità e le competenze distintive # 3

Differenze tra risorse immateriali e competenze

| 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 |

Le capacità e le competenze distintive # 4

CLASSIFICAZIONE delle capacità e competenze:

- **specialistiche (saper fare operativo)**
- **generalisti (saper gestire complessivamente l'attività aziendale)**

Valorizzazione delle risorse:

1. individuarle (analisi degli input strategici interni)
2. investireci sopra: per ripristinare, mantenere o rinnovare capacità e risorse;
3. sfruttarle al meglio per nuovi ambiti competitivi

Dalla Resource Based View alla Knowledge Based View # 1

CONOSCENZA: risorse, capacità, competenze

Sono collegate perché detenute da diversi soggetti, a livello singolo e in sinergia dentro un'organizzazione.

1. Resource Based View: approccio giusto ma
STATICO
2. evoluzione: Knowledge Based View, approccio
DINAMICO

L'azienda è studiata in relazione al patrimonio cognitivo, ciò vale particolarmente per l'aspetto strategico

Dalla Resource Based View alla Knowledge Based View # 2

CONOSCENZA: fattore critico della produzione e primaria fonte di valore

1. *routine organizzative*: soluzioni che in impresa si adottano automaticamente
2. *capacità interne*: se ci sono e sono originali e sinergiche generano competenze distintive

La conoscenza diviene elemento essenziale per competere: la sua scarsità, la sua non replicabilità, la sua difficile acquisizione consentono alle aziende che la possiedono (la conoscenza così intesa) di differenziarsi rispetto ai concorrenti

Dalla Resource Based View alla **Dynamic Capabilities** # 1

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 che la denomina, cioè di **CAPACITÀ DINAMICHE**:

Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities # 2

Le **CAPACITÀ DINAMICHE** possono:

1. essere o non essere le *routine organizzative*
2. essere accomunate alle **core competencies** legate alle aree e funzioni tecnologiche
3. essere le capacità di un'organizzazione di **RICOMBINARE** le risorse e le competenze interne ed esterne

Dalla Resource Based View alla **Dynamic Capabilities** # 3

1. Le CAPACITÀ DINAMICHE possono essere o non essere le *routine organizzative*

Comportamenti regolari e prevedibili perché abitudinari: risposte a problematiche ricorrenti e ripetitive (senza giudizio di valore)

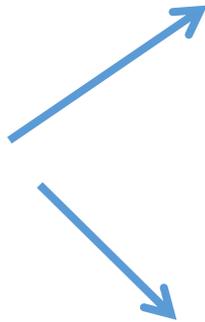
La dinamica competitiva può essere articolata su processi:

- d'**innovazione** (per creare nuova conoscenza) (**non per le routine**)
- di **replicazione** (sfruttamento nello spazio e nel tempo dell'innovazione trasformata in routine su larga scala)
- di **imitazione** (da parte di aziende concorrenti che possono essere interessate o non interessate alle routine)

Dalla Resource Based View alla **Dynamic Capabilities** # 4

1. Le CAPACITÀ DINAMICHE possono essere o non essere le *routine organizzative* (segue)

Routine organizzative



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

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

Il concetto di **capacità dinamiche** ha punti di contatto con la *routine organizzativa CONSAPEVOLE*

Esse però non coincidono automaticamente, vi è bisogno di una buona dose di innovatività della routine

Dalla Resource Based View alla **Dynamic Capabilities** # 5

2. Le **CAPACITÀ DINAMICHE** vengono accomunate alle **CORE COMPETENCIES** legate alle aree e funzioni tecnologiche

3. Le **CAPACITÀ DINAMICHE** come capacità di un'organizzazione di **RICOMBINARE le risorse e le competenze interne ed esterne** è da intendersi come:

- ✓ capacità di **RISPONDERE** ai cambiamenti ambientali
 - ✓ capacità di **CREARE** il cambiamento di mercato
 - capacità dell'impresa di rinnovare le competenze per la sintonia con l'esterno;
 - capacità del management strategico nell'adattare, integrare, riconfigurare le risorse e le competenze
- 