

Economia e Gestione delle Imprese

Seconda Unità Didattica: Risorse e Valore

LA GESTIONE DELLE RISORSE DELL'IMPRESA

Definizione di risorse dell'impresa e di vantaggio competitivo

Approccio strutturalista e Approccio Resource-based

Conoscenze, competenze e capacità

Capitale relazionale: reputazione, fiducia, lealtà – il legame con il valore economico dell'impresa

PERCHE' LE IMPRESE HANNO PERFORMANCE DIVERSE?

Risorse → Vantaggio Competitivo → Valore

Il vantaggio competitivo è la condizione in cui un'impresa consegue performance superiori alla media del settore **in modo persistente**, grazie alla capacità di **creare valore** in misura maggiore rispetto ai concorrenti e di **appropriarsi** di una quota significativa di tale valore.

Principali approcci teorici

A. Resource-Based View (RBV)

Il vantaggio origina da risorse e capacità eterogenee tra imprese.
VRIO analysis

B. Approccio strutturale: Industrial Organization

Il vantaggio deriva dal posizionamento strategico all'interno del settore.
Paradigma SCP (UD 3)

Impresa
vs
Settore

La prospettiva *resource-based* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) rappresenta il primo paradigma di studi d'impresa proveniente a tutti gli effetti dalla letteratura di *strategic management*

Secondo tale prospettiva, le risorse interne all'impresa rappresentano una fonte di vantaggio competitivo non osservabile separatamente dal contesto di azione né separabile dal medesimo contesto (a differenza, ad esempio, del contenuto di un brevetto)

Presupposti della RBV:

- ☐ l'impresa è un portafoglio di Risorse/Competenze (R/C);
- ☐ ogni impresa è unica, in quanto unico è il suo profilo di Risorse/Competenze;
- ☐ eterogeneità delle performance delle imprese spiegati da meccanismi di isolamento
- ☐ VC dipende dalla diversa dotazione di (R/C) e dalla capacità combinare (R/C)

TIPI DI RISORSE

- **Tangibili (Finanziarie, Fisiche):** fonti di finanziamento – da imprenditore, azionisti, obbligazionisti, banche, autofinanziamento oppure impianti, macchinari, magazzini, locazione geografica
- **Intangibili:** Brand, Reputazione, Brevetti, Database proprietari, Know-how tecnologico
- **Capacità Organizzative (Capabilities):** Coordinamento, Cultura organizzativa, Capacità di innovazione, Execution strategy, Dynamic capabilities

TIPI DI RISORSE: ESEMPI

EXHIBIT 1.4

The Resource-Based View of the Firm: Resources and Capabilities

Tangible Resources

- | | |
|----------------|---|
| Financial | <ul style="list-style-type: none">• Firm's cash account and cash equivalents.• Firm's capacity to raise equity.• Firm's borrowing capacity. |
| Physical | <ul style="list-style-type: none">• Modern plant and facilities.• Favorable manufacturing locations.• State-of-the-art machinery and equipment. |
| Technological | <ul style="list-style-type: none">• Trade secrets.• Innovative production processes.• Patents, copyrights, trademarks. |
| Organizational | <ul style="list-style-type: none">• Effective strategic planning processes.• Excellent evaluation and control systems. |

Intangible Resources

- | | |
|------------------------------|--|
| Human | <ul style="list-style-type: none">• Experience and capabilities of employees.• Trust.• Managerial skills.• Firm-specific practices and procedures. |
| Innovation and
creativity | <ul style="list-style-type: none">• Technical and scientific skills.• Innovation capacities. |
| Reputation | <ul style="list-style-type: none">• Brand name.• Reputation with customers for quality and reliability.• Reputation with suppliers for fairness, non-zero-sum relationships. |

Organizational Capabilities

- Firm competencies or skills the firm employs to transfer inputs to outputs.
- Capacity to combine tangible and intangible resources, using organizational processes to attain desired end.

EXAMPLES:

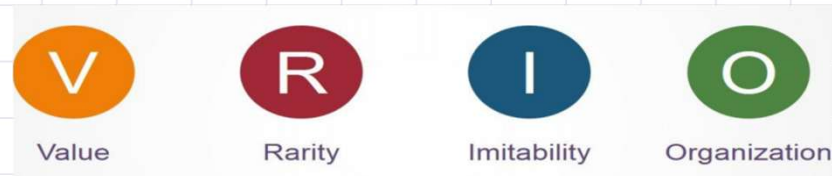
- Outstanding customer service.
- Excellent product development capabilities.
- Innovativeness of products and services.
- Ability to hire, motivate, and retain human capital.

Source: Adapted from Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*: 17: 101; Grant, R. M. 1991. *Contemporary Strategy Analysis*: 100-102. Cambridge England: Blackwell Business and Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2001. *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

Le risorse aziendali sono attività, capacità, competenze, processi organizzativi, informazioni e conoscenze **controllate** dall'impresa che permettono di migliorare l'efficacia e l'efficienza

VRIO ANALYSIS

Le risorse devono:



- **Valuable** ovvero preziose: permettere all'impresa di creare valore rispondendo a *opportunità* e *minacce* derivanti dall'ambiente
- **Rare** ovvero essere rare, cioè essere detenute dall'impresa, ma non dai concorrenti
- **Inimitable** ovvero essere non imitabili dai concorrenti (ambiguità causale, non trasferibile e non replicabile)
- **Organization** ovvero prevedere organizzazione dei processi aziendali per **essere sfruttate** (to exploit i benefici della risorsa)

VRIO ANALYSIS

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Le conoscenze aziendali, quali forme di consapevolezza di fatti, informazioni e abilità generate tramite esperienza e apprendimento, includono competenze e capacità

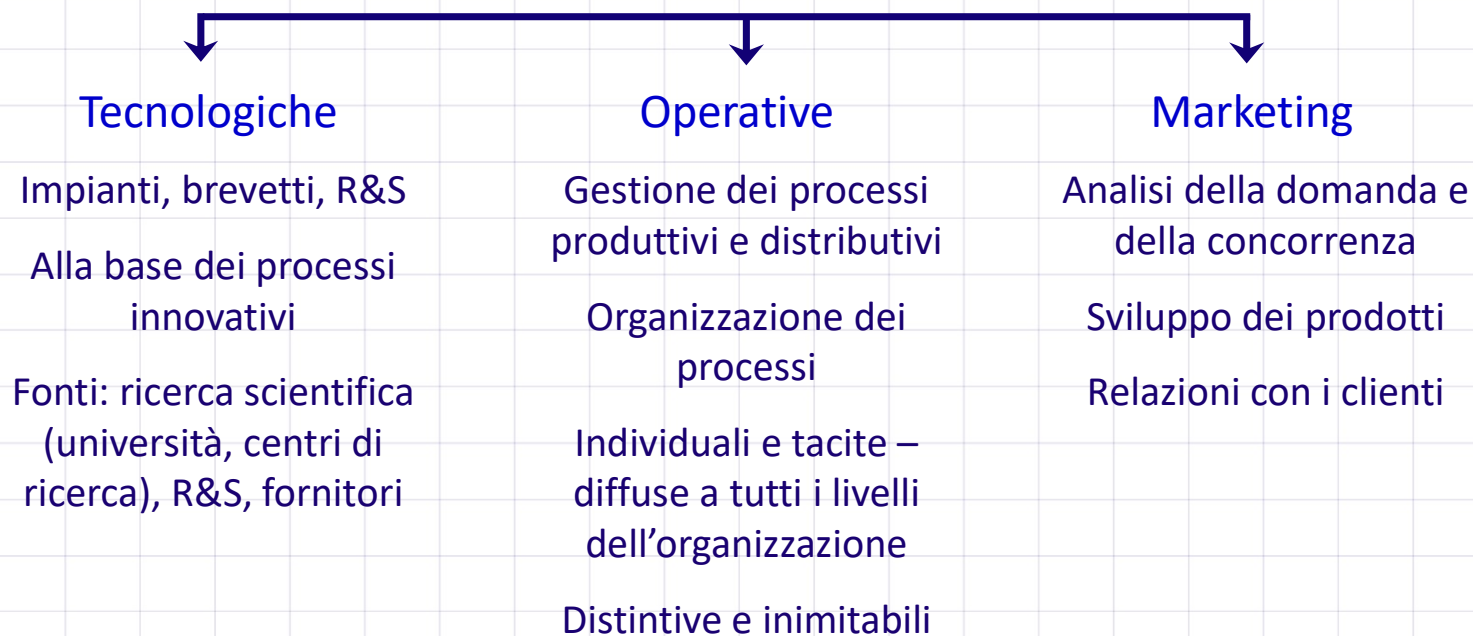
Competenze: insieme di conoscenze detenute dall'impresa, applicate nel particolare contesto aziendale e rese distintive (uniche/idiosincratiche) dal loro originale utilizzo a fini imprenditoriali

- Architetture (di coordinamento) / funzionali
- Individuali / collettive

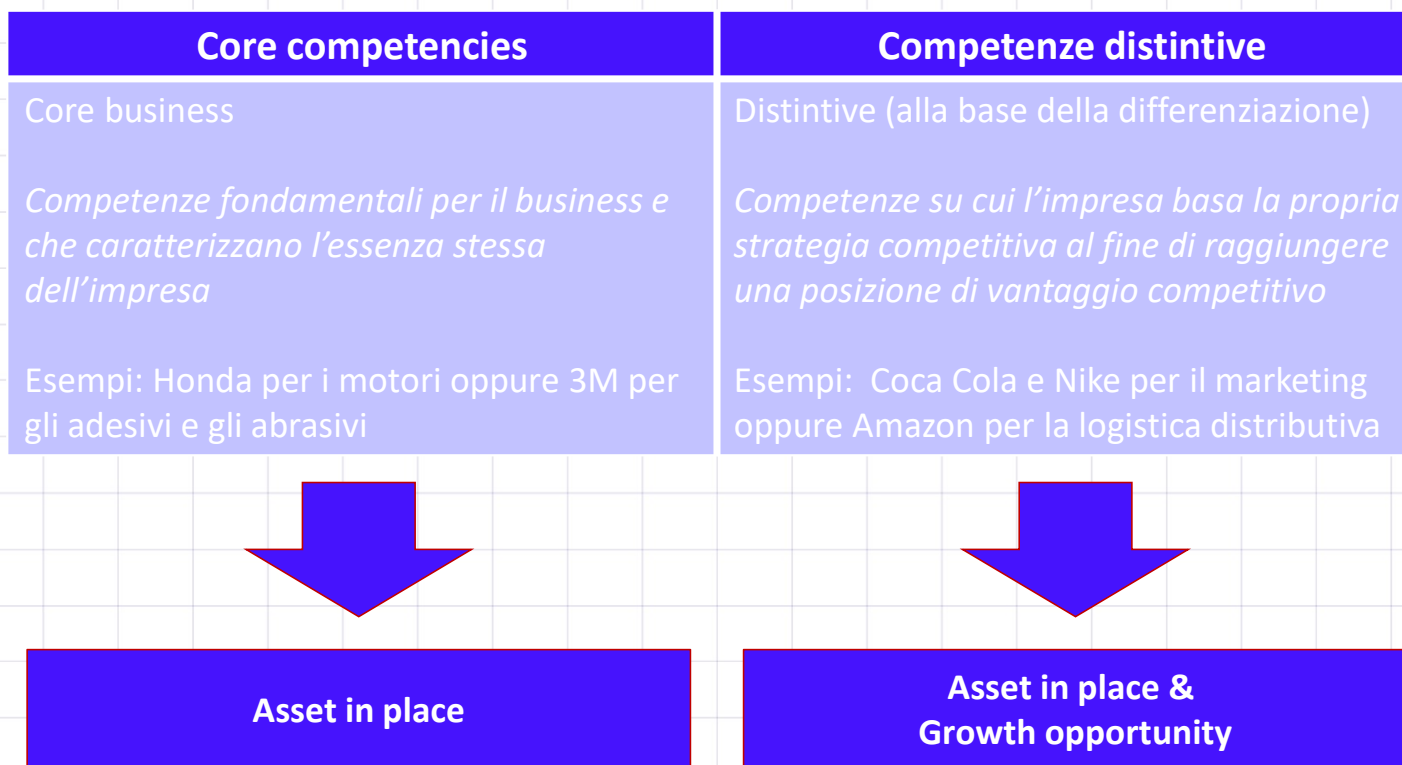
Capacità: ciò che si realizza con le competenze

COMPETENZE

COMPETENZE FUNZIONALI



CORE COMPETENCIES E COMPETENZE DISTINTIVE



Combinazione di competenze (tecnologiche, operative, marketing) integrate in specifici processi organizzativi: ciò che si realizza con le competenze disponibili

$$\text{Capacità} = f(\text{Competenze manageriali})$$

Le capacità necessarie per gestire il cambiamento: *dynamic capabilities*

Le *dynamic capabilities* rappresentano le capacità dell'impresa di adattare, rinnovare e riconfigurare le proprie risorse e competenze in risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. Secondo la prospettiva della strategia basata sulle risorse, non è sufficiente possedere risorse e competenze di valore; le imprese devono anche essere in grado di modificarle nel tempo.

LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE

Valorizzazione delle competenze e diffusione all'interno dell'organizzazione

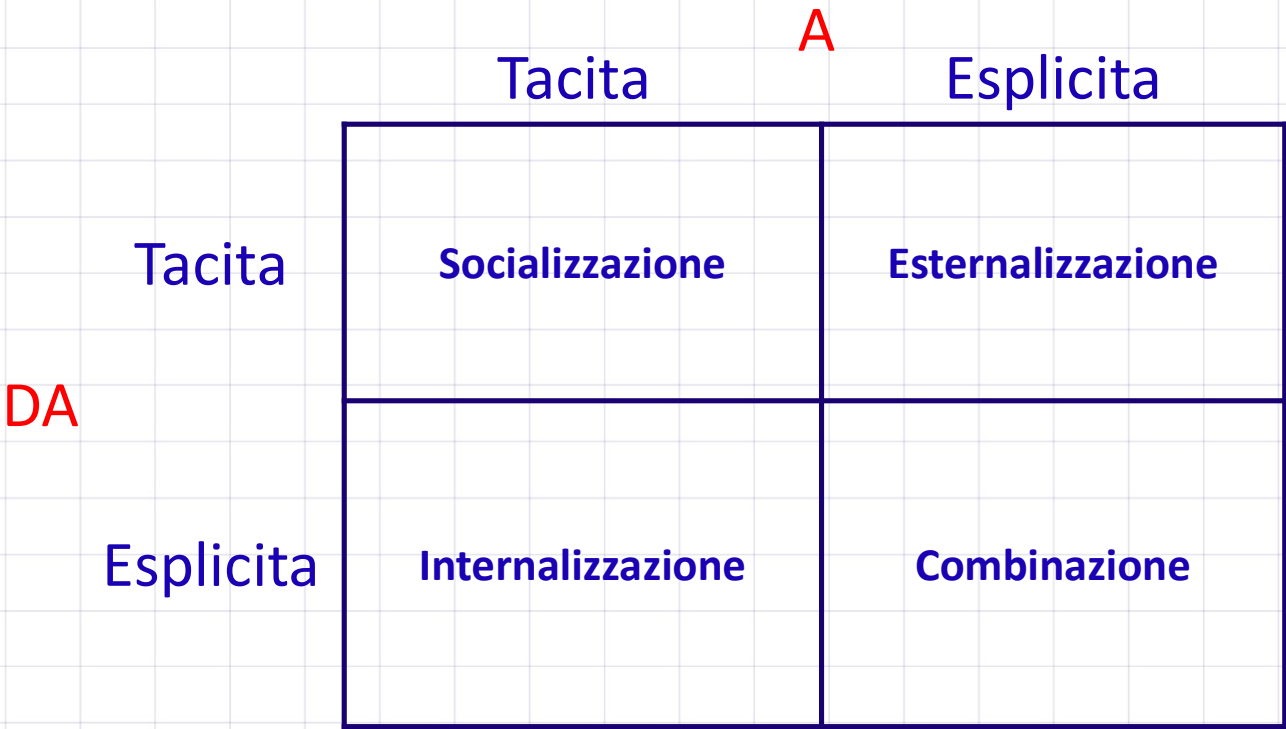
Competenze individuali e applicazioni

Interazione nel contesto lavorativo: coordinamento e competenze di gruppo

Competenze nel tempo (apprendimento organizzativo) per i singoli e per l'organizzazione

Conoscenze tacite ed esplicite

LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE



LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE

Tacita A Esplicita

Tacita

DA

Esplicita

Socializzazione ✓ Condivisione di esperienze riguardanti modelli di comportamento e abilità tecniche ✓ Si trasmette senza l'uso di linguaggi formalizzati ✓ Osservazione/imitazione e pratica - emozioni ed esperienze ✓ Esempio: Honda (<i>Brainstorming camp</i>)	Esternalizzazione ✓ Massima valorizzazione delle conoscenze non codificate ✓ Metafore, analogie ✓ Scritti, esempi ✓ Interazione fra individui - tensione, competizione
Internalizzazione ✓ <i>Learning by doing</i> ✓ Esperienze fatte proprie dagli individui	Combinazione Sistematizzazione di conoscenze già codificate

LA SPIRALE DELLA CONOSCENZA

Socializzazione



Esternalizzazione
(per fare leva e creare ridondanza)



Combinazione



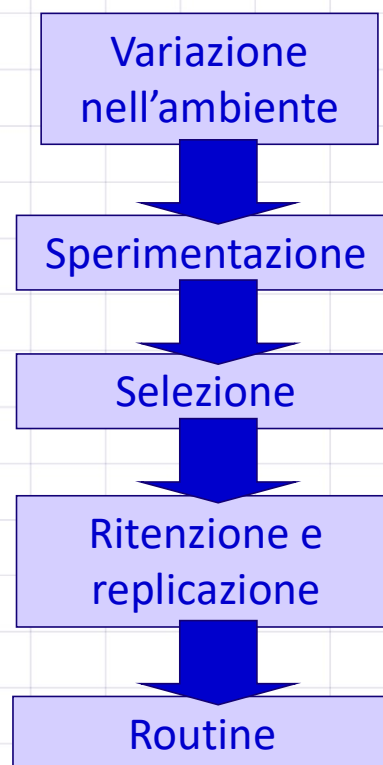
Internalizzazione



Socializzazione

Attivata nell'impresa, tra imprese, tra impresa e clienti (se collaborativi fonte di nuove conoscenze ad alto valore)

Atteggiamento di propensione al cambiamento: “modifica dei comportamenti per effetto dell’esperienza”



La generazione di **valore economico** – finalità principe dell'impresa – dipende dalla capacità di accumulare Capitale Relazionale

Il capitale relazionale è l'insieme, combinazione di quantità e qualità, delle relazioni che l'impresa costruisce e mantiene con gli stakeholder (clienti, fornitori, partner industriali, istituzioni, dipendenti ecc.)

Tra queste relazioni, quella con il cliente è la più importante, perché genera fiducia, fedeltà e vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Acquisizione dei clienti = f (decisioni di acquisto fondate su motivi di preferenza) = f (offerta di vantaggi differenziali vs concorrenti)

ossia quando la percezione di valore offerto al cliente > percezione di valore offerto dalla concorrenza

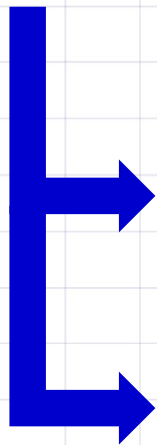
$$\text{Valore per il cliente} = \frac{\text{Benefici}}{\text{Sacrifici}}$$

Mantenimento dei clienti = f (decisioni di riacquisto fondate sulla soddisfazione) = f (valore atteso prima dell'acquisto – valore percepito dopo l'esperienza di consumo)

CAPITALE RELAZIONALE E VALORE

I clienti che l'impresa riesce a soddisfare meglio dei concorrenti tenderanno a manifestare fiducia e fedeltà nei confronti dell'impresa

Più soddisfazione, più fiducia, più fedeltà (maggiore capitale relazionale) comportano:



Maggiore valore attuale (più acquisti, per più tempo, con minore rischio di abbandono dei clienti e quindi minore rischio d'impresa)

Maggiore valore potenziale (reazioni favorevoli della base clienti a future innovazioni e a estensioni in nuovi business; collaborazioni con i clienti per sviluppo nuovi prodotti – co-creazione)