

Economia e Gestione delle Imprese

Seconda Unità Didattica: Risorse e Valore

LA GESTIONE DELLE RISORSE DELL'IMPRESA

Le risorse dell'impresa: definizioni e caratteristiche

La catena del valore di Porter

Conoscenze: competenze e capacità

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

La gestione dell'innovazione: definizioni e processi

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)

Le risorse, quindi, **non sono cedibili** dall'impresa stessa

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

Le risorse devono:

- permettere all'impresa di creare **valore** rispondendo a opportunità e minacce derivanti dall'ambiente
- essere **rare**, cioè essere detenute dall'impresa, ma non dai concorrenti
- essere non **imitabili** dai concorrenti
- prevedere **organizzazione** dei processi aziendali per essere sfruttate

VRIO ANALYSIS

<u>Valuable?</u>	<u>Rare?</u>	<u>Difficult to Imitate?</u>	<u>Supported by Organization?</u>	<u>Competitive Implications</u>	<u>Performance</u>
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	---		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

- **finanziarie:** fonti di finanziamento – da imprenditore, azionisti, obbligazionisti, banche, autofinanziamento
- **fisiche:** impianti, macchinari, magazzini, locazione geografica
- **umane:** formazione, esperienza, conoscenze di manager e dipendenti
- **organizzative:** sistemi di coordinamento, programmazione, cultura e reputazione aziendale, relazioni
- **tangibili vs intangibili**

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 e applicate nel particolare contesto aziendale

Capacità: ciò che si realizza con le competenze

Sono l'insieme delle conoscenze (tecnologiche, operative, marketing) possedute dall'impresa e rese distintive (uniche/idiosincratiche) dal loro originale utilizzo a fini imprenditoriali



Competenze **contestuali** al luogo di creazione, quindi uniche, inimitabili e “rare” → creazione di valore

Competenze **distintive** se permettono di differenziazione l'offerta e le attività aziendali

Core competencies: le competenze fondamentali per il successo dell'impresa



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

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

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

LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE

Valorizzazione delle competenze e **diffusione** all'interno dell'organizzazione

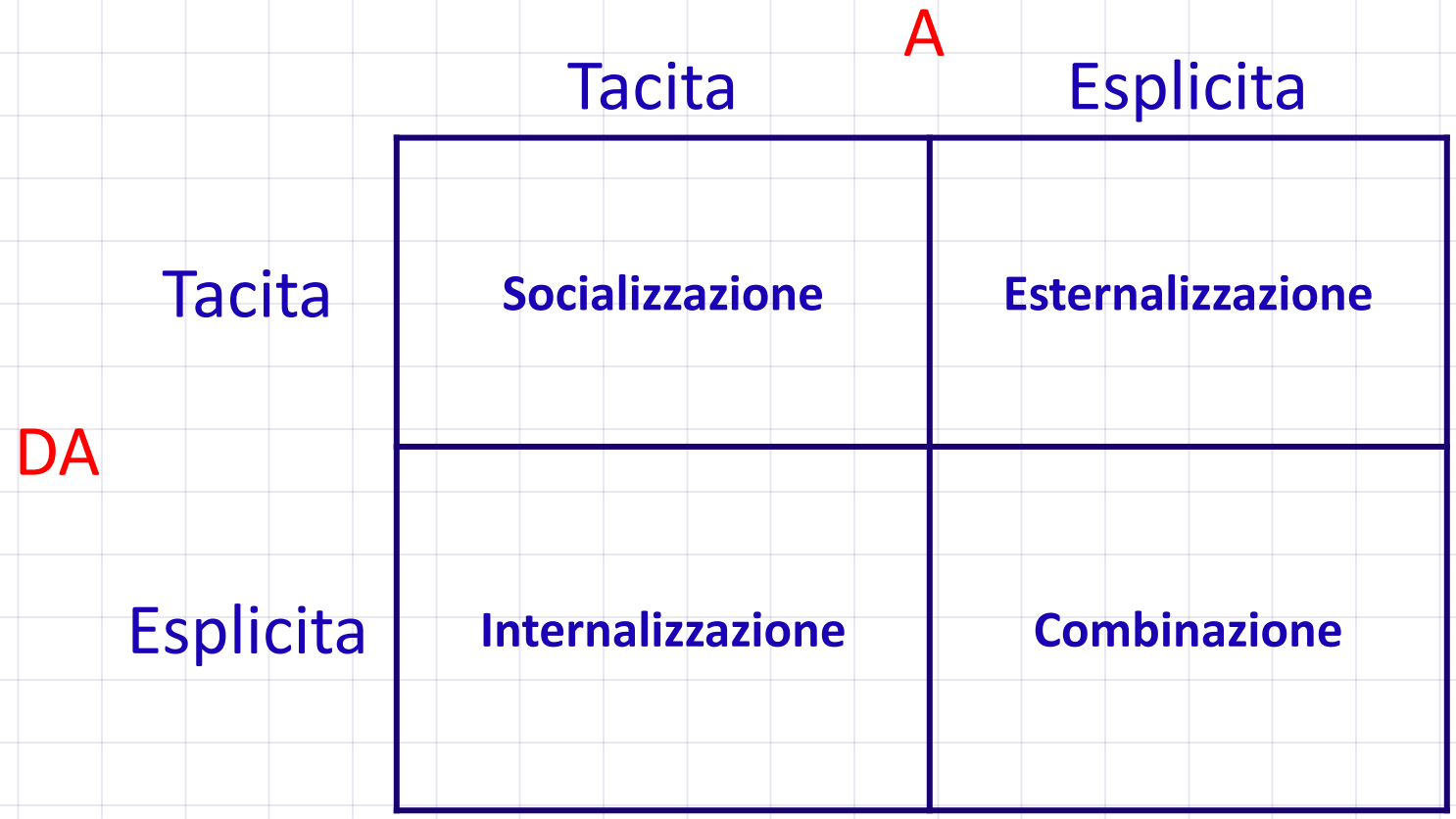
Competenze **individuali** e applicazioni

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

Da conoscenza tacita a conoscenza tacita - **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 (*Brainstorming camp*)

Da conoscenza esplicita a conoscenza tacita – **Internalizzazione**

- ✓ *Learning by doing*
- ✓ Esperienze fatte proprie dagli individui

LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE

Da conoscenza tacita a conoscenza esplicita - **Esternalizzazione**

- ✓ Massima valorizzazione delle conoscenze non codificate
- ✓ Metafore, analogie
- ✓ Scritti, esempi
- ✓ Interazione fra individui - tensione, competizione

Da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita - **Combinazione**

- ✓ Sistematizzazione di conoscenze già codificate

LA SPIRALE DELLA CONOSCENZA

Socializzazione



Esternalizzazione
(per fare leva e creare ridondanza)



Combinazione



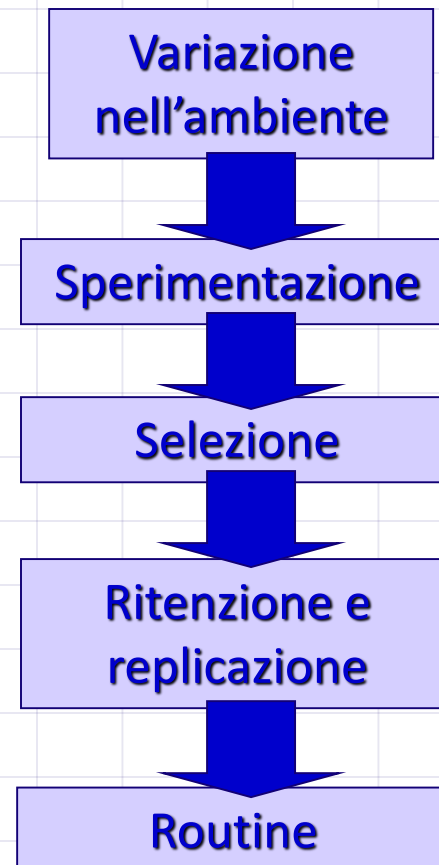
Internalizzazione



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”



GESTIONE DELL' APPRENDIMENTO

Si apprende:

- ✓ Comunicando visioni sullo sviluppo;
- ✓ Responsabilizzando/Empowerment;
- ✓ Interagendo con i clienti;
- ✓ Gestendo gli errori.

Non si apprende:

- ✓ Per timore di perdita di controllo o potere;
- ✓ Per appagamento - sottostima dei cambiamenti;
- ✓ Per ansia - mancanza di tempo o di capacità;
- ✓ Per incertezza (mancanza vision e/o sensori).

COMPETENZE E VANTAGGIO COMPETITIVO

Affinché le competenze possano generare un vantaggio competitivo sostenibile occorre:

- ✓ identificare le aree funzionali dove risiedono
- ✓ valutare l'eventuale scostamento dai livelli di performance della concorrenza:
benchmarking
- ✓ analizzare le dinamiche evolutive dei settori e del portafoglio di competenze

COMPETENZE E VANTAGGIO COMPETITIVO

I vantaggi che derivano dalle competenze non sono direttamente misurabili. Non è possibile, cioè, identificare un nesso causale diretto tra una competenza e il vantaggio competitivo conseguito dall'impresa (*causal ambiguity*)

E' possibile, però, identificare le **economie** riconducibili ai differenti tipi di competenze

Le risorse e le competenze si **rigenerano** nell'uso, anziché consumarsi come gli altri fattori produttivi

Non sono trasferibili perché si formano nel corso continuo dei processi aziendali: sono formate da conoscenza tacita

Sono **replicabili all'interno dell'impresa**, perché sono generate e rigenerabili con sempre maggiore efficacia ed efficienza al crescere del loro impiego

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

Il **capitale relazionale** è la combinazione di quantità e qualità delle relazioni che l'impresa ha sviluppato con i suoi clienti

Il **capitale relazionale** di un'impresa dipende dalle capacità di **acquisizione e mantenimento** dei clienti

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**

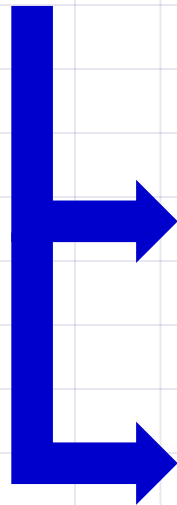
$$\text{Valore per il cliente} = \frac{\text{Benefici}}{\text{Sacrifici}}$$

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)