

## Capitolo 1

### *Creazione del vantaggio competitivo dell'impresa nella strategia a livello di business\**

SOMMARIO: 1. Esigenza di un approccio strategico alla gestione dell'impresa: cenni introduttivi. – 2. La “catena del valore” delle attività nell'impresa industriale. – 3. La valutazione delle risorse aziendali. – 4. Formazione e utilizzo delle competenze (capacità) organizzative. – 5. Ruolo delle routine organizzative e funzioni del management nella formazione delle competenze organizzative. – 6. Il ruolo delle risorse-competenze nella gestione strategica. – 7. Le caratteristiche delle risorse e delle competenze per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo. – 8. Il punto di partenza della “strategic planning”: la definizione del business. – 9. I concetti di “mercato” e “concorrenza” nella teoria economica: cenni introduttivi. – 10. Segmentazione del mercato e scelta dei clienti da servire. – 11. Determinazione dei bisogni degli acquirenti e modalità operative per definire il business. – 12. La SWOT analysis. – 13. La capacità di risposta rapida ai cambiamenti delle variabili esterne e difesa del vantaggio competitivo. – 14. La strategia d'impresa a livello di business verso due alternative: leadership di costo o differenziazione?

#### **1. *Esigenza di un approccio strategico alla gestione dell'impresa: cenni introduttivi***

Negli ultimi anni si è assistito a profondi mutamenti nell'ambiente economico esterno all'impresa: un veloce progresso tecnologico (nei macchinari, nei materiali, nei prodotti), la globalizzazione dei mercati e della concorrenza, una rapida evoluzione dei modelli di consumo, l'affermazione di grandi catene di distribuzione commerciale, l'applicazione dell'informatica a tutte le attività sociali ed economiche (delle persone, delle istituzioni e delle imprese) e così via (Lambin, 1996, 27 e segg.).

Per la singola impresa, tanto più rapidi e profondi risultano i mutamenti nelle variabili esterne, tanto più importante diventa la capacità imprenditoriale/manageriale di intuire precocemente la direzione e l'intensità delle trasformazioni in atto, mediante l'analisi di “segnali deboli”. Ciò al fine di rispondere tempestivamente con scelte innovative, che vanno ad innalzare il proprio livello di competitività nei confronti dei concorrenti (Baden-Fuller e Stopford, 1995, 61 e segg.)

Dal punto di vista manageriale le domande, cui occorre dare una risposta sono in sostanza queste: *come* realizzare lo sviluppo economico dell'azienda, *come* soddisfare i

---

\* Questo capitolo è di Sergio Silvestrelli.

clienti, *come* vincere i concorrenti, *come* reagire alle minacce e alle opportunità esterne, *quali* risorse sono necessarie per dar vita ad una struttura aziendale competitiva, *come* gestire le varie attività funzionali, *come* sviluppare le competenze necessarie per conseguire gli obiettivi ritenuti strategici.

È stato osservato in proposito: “*Le strategie più azzeccate derivano in parte (o principalmente) da un comportamento diverso rispetto a quello dei concorrenti sui temi più rilevanti: sbaragliare la concorrenza con l’innovazione e dimostrarsi più efficienti, più creativi e capaci di rispondere più in fretta alle dinamiche competitive, invece di limitarsi a seguire la massa*” (Thompson *et al.*, 2009, 33).

In realtà l’elaborazione di una strategia efficace non può prescindere da una valida capacità imprenditoriale/manageriale.

In genere, gli studiosi distinguono diverse tipologie di strategia, a cui corrispondono diversi livelli decisionali. La strategia può quindi essere:

- di *corporate*: essa riguarda l’impresa nella sua globalità;
- di *unità strategica d’affari* (SBU): essa riguarda una singola area di competizione (*business*);
- *funzionale* (SFU): riguarda le azioni e le pratiche da adottare per la gestione di una determinata funzione o processo all’interno di un’area di business;
- *operativa*: consiste nelle azioni specifiche da compiere per il successo delle scelte a livello funzionale o di business.

Tale distinzione, diffusa in dottrina (utile anche didatticamente), presenta rischi di confusione, quando le strategie complessive (livello corporate) vengono identificate esclusivamente con le decisioni sul “dove” competere, e le strategie di business SBU esclusivamente con le decisioni sul “come” competere: nella realtà la strategia competitiva si definisce e si realizza in tutte le attività dell’impresa.

Come è stato giustamente rilevato, “Le cosiddette scelte strategiche di fondo – che riguardano alcune decisioni fondamentali quali la scelta della combinazione prodotto/mercato, della dimensione dell’impianto, della struttura finanziaria ed altre ancora – sono anch’esse scelte di strategia competitiva perché condizionano i modi di essere e di competere dell’impresa e la sua capacità di competere. Decidere di dimensionare un impianto per servire un mercato di massa con prodotti a basso prezzo è una scelta del corporate che, pure, ha un enorme impatto sulla capacità competitiva dell’impresa; anzi, la condiziona.

Anche l’approccio strategico alle funzioni aziendali fa parte della strategia competitiva. Spesso la strategia funzionale viene identificata con l’attività che in ogni impresa deve essere realizzata per svolgere una determinata funzione. Ma l’approccio strategico alle funzioni ha un significato diverso. Gestire strategicamente una funzione significa assumere le decisioni funzionali in ottica competitiva, guardando, cioè, ai concorrenti con i quali ci si confronta oltre che al mercato. Solo così si rende possibile realizzare vantaggi competitivi a livello funzionale, ogni volta che si dispone delle competenze necessarie” (Sicca, 2001, 71).

Le analisi presentate in questo lavoro riguardano prevalentemente le problematiche di gestione a livello di business e funzionali; per alcune funzioni (organizzazione, progettazione, produzione, approvvigionamenti, logistica) la trattazione va in profondità, fino ad esaminare tecniche di analisi e decisioni operative a livello di singolo e specifico problema.

## 2. La “catena del valore” delle attività nell'impresa industriale

Quando l'azienda viene considerata dal punto di vista decisionale-organizzativo, si configura come un “insieme di funzioni” (progettazione, acquisti, produzione, finanza, marketing, controllo di gestione, ecc.).

In questa analisi l'azienda viene analizzata dal punto di vista economico: essa si configura come un “insieme di attività”, le quali vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare, assistere i propri prodotti, ecc.

*Una qualsiasi attività svolta da un'impresa al proprio interno produce un “valore”, che contribuisce a formare il prezzo di vendita dell'output finale.*

Ovviamente lo svolgimento di qualsivoglia attività richiede l'utilizzo di risorse di diversa natura, il cui valore viene misurato con il costo sostenuto dall'azienda stessa.

Non può sfuggire che il confronto tra “valore” e “costo” generati da una singola attività risulterebbe per il management un'analisi gestionale interessante, ma molto difficile, perché si fonderebbe su ipotesi e congetture.

Di fatto, la catena del valore di un'impresa – che è determinata dalle modalità gestionali delle singole attività – è un riflesso della storia aziendale, della strategia attuata e dei vincoli tecnico-economici che sottostanno alle attività stesse.

La rappresentazione grafica di una generica catena del valore delle attività aziendali è presentata nella Figura 1. Riprendendo lo schema concettuale proposto da M. Porter (1987, 48-54), se ne pongono in evidenza i principali aspetti in modo sintetico.

La catena del valore aziendale visualizza il valore totale e comprende due elementi:

– le attività generatrici di valore, che sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge: questi sono i blocchi costitutivi, con i quali un'azienda crea un prodotto valido per i suoi compratori;

– il margine che è la differenza fra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore.

Le attività generatrici di valore si possono suddividere in due grandi gruppi.

### a) Le attività primarie.

Esse sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella vendita e trasferimento al compratore, oltre che nell'assistenza post-vendita (allocate nella parte inferiore della Figura 1).

In qualsiasi impresa le attività primarie si possono dividere in cinque categorie generiche:

*“Logistica in entrata:* Attività associate al ricevimento, al magazzinaggio e alla distribuzione degli input del prodotto, quali la gestione dei materiali, la gestione dei magazzini, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e le restituzioni ai fornitori.

*Attività operative:* Attività associate alla trasformazione degli input nella forma del prodotto finale, quali la lavorazione in officina, in montaggio, la confezione, la manutenzione delle macchine, il collaudo, la stampa e la gestione degli impianti.

*Logistica in uscita:* Attività associate alla raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori: magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e programmazione delle spedizioni.

**Marketing e vendite:** Attività orientate a procurare i mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto e sono indotti a farlo, quali la pubblicità, la promozione, le forze di vendita, le offerte, la scelta dei canali, le relazioni con i canali, la determinazione dei prezzi.

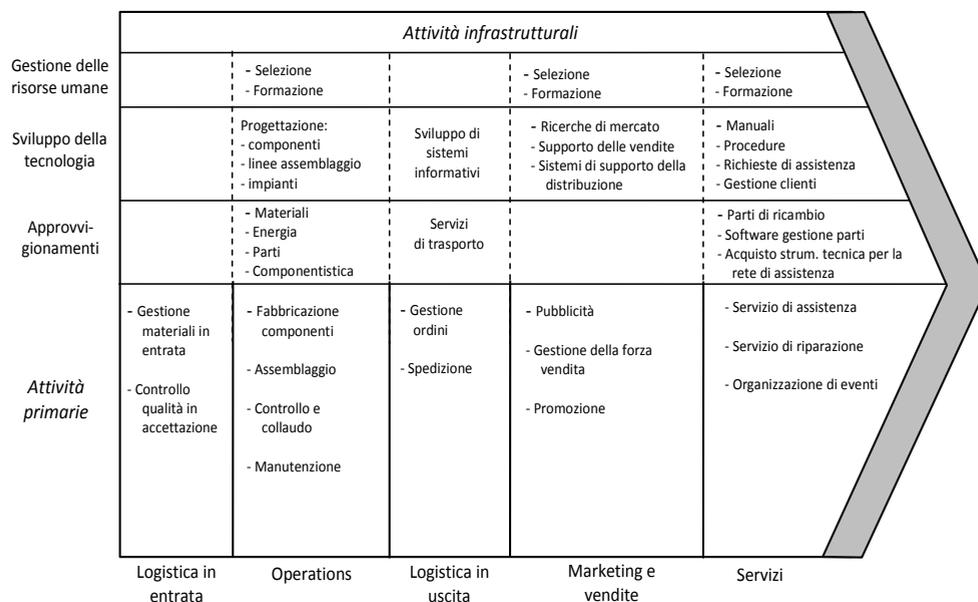
**Servizi:** Attività correlata alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, l'addestramento, la fornitura di ricambi e la regolazione del prodotto” (p. 50).

*b) Le attività di supporto.*

Esse sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda, fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda. Le attività di supporto si possono dividere in quattro categorie generiche:

**“Approvvigionamento:** L'approvvigionamento si riferisce alla *funzione di acquisto degli input* usati nella catena del valore dell'azienda, *non* agli input stessi. Fanno parte degli input d'acquisto le materie prime, i ricambi e altri materiali consumabili, oltre che beni patrimoniali quali macchinari, apparecchiature di laboratorio, macchine per ufficio e fabbricati [...] Come tutte le attività generatrici di valore, l'approvvigionamento impiega una tecnologia, come per esempio le procedure per trattare con i fornitori, le regole di qualificazione e i sistemi informativi.

**Figura 1.** – Schema generico di una ipotetica catena del valore delle attività aziendali



**Sviluppo della tecnologia:** Ciascuna attività generatrice di valore incorpora delle tecnologie, si tratti di know-how, di procedure o di tecnologie che si materializzano in apparecchiature di processo. Il ventaglio di tecnologie impiegate nella maggior parte delle imprese è molto ampio: va dalle tecnologie usate per preparare documenti e trasportare beni a quel-

le che consistono nel processo produttivo stesso. Inoltre, la maggior parte delle attività generatrici di valore si serve di una tecnologia che combina numerose sub-tecnologie diverse, coinvolgendo varie discipline scientifiche [...]. Lo sviluppo della tecnologia si articola in una gamma di attività, che possono essere grossolanamente raggruppate in impegni per migliorare il prodotto e impegni per migliorare il processo [...].

*Gestione delle risorse umane:* La gestione delle risorse umane è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo e la mobilità di tutti i tipi di personale. La gestione delle risorse umane fa da sostegno sia ad attività specifiche di tipo primario e di sviluppo (come l'assunzione di ingegneri), sia all'intera catena del valore (la negoziazione sindacale) [...]. La gestione delle risorse umane si riflette sul vantaggio competitivo di qualsiasi impresa, per via del ruolo che ha nel determinare le competenze e la motivazione dei dipendenti e i costi di assunzione e addestramento [...].

*Attività infrastrutturali dell'azienda:* L'infrastruttura dell'azienda si compone di numerose attività, fra cui la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza, il legale, gli affari con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Le attività infrastrutturali, a differenza di altre attività di supporto, di solito lavorano a sostegno dell'intera catena e non di attività singole” (pp. 51-54).

Nella Figura 1, “Le righe di trattini riflettono il fatto che le funzioni dell'approvvigionamento, lo sviluppo delle tecnologie e la gestione delle risorse umane si possono associare con specifiche attività primarie e al tempo stesso sono un sostegno per l'intera catena. Le attività infrastrutturali dell'azienda non sono associate ad alcuna attività primaria particolare, ma sostengono l'intera catena” (p. 49).

*Ciascuna categoria di attività (sia primaria sia di supporto) è divisibile in un numero di attività distinte, che dipende dallo specifico settore industriale e dalle strategie dell'impresa.*

*Le attività generatrici di valore sono i singoli elementi costitutivi del “vantaggio competitivo”.*

Il modo in cui ciascuna attività viene svolta, combinato con i suoi aspetti economici, determinerà se un'azienda ha costi alti o bassi in relazione ai suoi concorrenti.

Il modo in cui ogni attività viene realizzata determinerà anche il suo contributo alle necessità del compratore e quindi la differenziazione.

Mettendo a confronto le catene del valore dei concorrenti si evidenziano le differenze che determinano il vantaggio competitivo.

Va ora posto nel massimo rilievo il seguente aspetto: in termini economico- concorrenziali, il “valore” è la somma monetaria che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. “La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare e il numero di unità che essa vende. Un'impresa ha profitto, se il valore che spunta supera i costi determinati dalla creazione del prodotto. Creare un valore per i compratori che superi i costi sostenuti è l'obiettivo di qualsiasi strategia in generale” (Porter, 1987, 48).

*Il concetto di “vantaggio competitivo” si può riassumere nei seguenti termini: “un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui rivali, quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore (o quando ha la possibilità di conseguirla)” (Grant, 1999, 218).*

Un “vantaggio competitivo” può essere conseguito dalla singola impresa in due modi:

– fornendo un prodotto simile a quello dei concorrenti ad un prezzo inferiore; in questo caso l'impresa ha un “vantaggio di costo”. Quando persegue un vantaggio di costo, l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare il “*leader di costo*” nel suo settore o nel suo segmento. La leadership di costo è una posizione unica nel settore, in cui l'impresa sfrutta tutte le fonti del vantaggio di costo e vende un prodotto standardizzato;

– fornendo un prodotto differenziato, per il quale il cliente è disposto a pagare un prezzo superiore a quello degli articoli concorrenti; in questo caso l'impresa – la quale ottiene un margine aziendale superiore al costo sostenuto per creare la differenziazione – ha un “vantaggio di differenziazione”. Di fatto, la “*differenziazione*” rispetto ai concorrenti è ottenuta, quando l'impresa offre “qualcosa di unico”, che ha un valore per il cliente superiore al prezzo stesso.

Il vantaggio competitivo di ogni impresa dipende anche dai collegamenti con altre aziende, che stanno “a monte” e “a valle”.

Se ne consideri in proposito i due seguenti tipi.

#### A) Collegamenti all'interno della catena del valore della singola impresa.

“Sebbene le attività generatrici di valore siano i blocchi costitutivi del vantaggio competitivo, la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, bensì un sistema di attività interdipendenti, correlate da collegamenti all'interno della catena del valore. I collegamenti sono relazioni che si stabiliscono tra il modo, in cui viene eseguita una attività generatrice di valore, e il costo o la prestazione di un'altra [...]. Il vantaggio competitivo deriva molto spesso dai collegamenti fra le attività, oltre che dalle singole attività stesse” (Porter, 1987, 57).

#### B) Collegamenti verticali tra catene del valore aziendali.

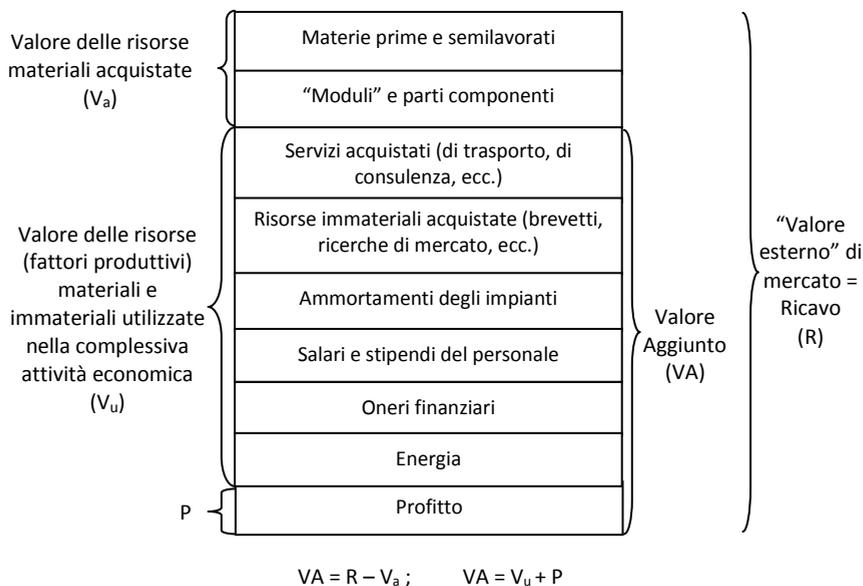
La “catena del valore” di un'impresa è coinvolta in un flusso più ampio di attività, che viene definito da Porter “sistema del valore”. Questo comprende, a monte, le catene del valore dei fornitori, le quali creano e consegnano gli input acquistati e usati nella catena dell'azienda, e, a valle, le catene del valore dei compratori.

La sostenibilità di un “vantaggio competitivo” per l'impresa dipende, non soltanto dalla capacità di formulare un'efficace propria catena del valore, ma anche dal modo in cui l'azienda si colloca nel “sistema del valore” in cui opera.

Una variabile economica, che risulta fondamentale per comprendere il complesso delle attività gestionali (produttive, amministrative, di marketing, ecc.) svolte all'interno dell'azienda, è il “Valore Aggiunto”.

Il valore aggiunto viene calcolato (si veda la Figura 2), in riferimento ad un dato periodo di tempo, tramite la differenza tra:

- il “valore esterno” di mercato dell'output finale (ricavo);
- e il valore (il costo totale di acquisto) delle risorse acquistate, che entrano a far parte del prodotto (materie prime, semilavorati, moduli, parti componenti., necessari per ottenere il prodotto offerto dall'impresa).

**Figura 2.** – Schema semplificato del “Valore Aggiunto” dell'impresa

### 3. La valutazione delle risorse aziendali

L'analisi delle risorse per scopi competitivi si articola sui due livelli seguenti:

- *analisi dalle risorse individuali dell'impresa* (i beni strumentali, le competenze individuali, i brevetti, ecc.);
- *analisi delle possibili combinazioni di risorse dirette a creare quelle competenze che consentano all'impresa di realizzare un vantaggio competitivo.*

*L'inventario delle risorse aziendali non si realizza facilmente*; raramente esistono documenti di questo tipo nella contabilità o nel sistema informativo, mentre il *bilancio* fornisce un *quadro parziale e distorto dei cespiti dell'impresa*.

Un punto di partenza può essere costituito dalla enucleazione dei principali tipi in risorse tangibili, intangibili e umane (si veda la Tabella 1).

Alcuni aspetti *critici di valutazione* di queste sono i seguenti.

#### A) Le risorse tangibili.

Le risorse tangibili (le risorse finanziarie e i beni industriali) sono identificate e valutate nei documenti contabili e finanziari. Gli esperti suggeriscono tuttavia che il bilancio tende ad oscurare le informazioni strategicamente rilevanti, oltre a sopravvalutare o sottovalutare alcuni cespiti: la valutazione dei costi storici fornisce indicazioni inadeguate sul valore di mercato dei beni; è inoltre importante andare al di là dei valori contabili di bilancio e individuarne i fatti sottostanti per valutare il potenziale delle risorse nella creazione del vantaggio competitivo.

**Tabella 1.** – *Classificazione e valutazione delle risorse dell'impresa*

RISORSA	CARATTERISTICHE PRINCIPALI	INDICATORI PRINCIPALI
<i>Risorse tangibili</i>		
Risorse finanziarie	La capacità di indebitamento dell'impresa e la generazione interna di fondi determinano la capacità di investimento e la capacità di far fronte alle fluttuazioni nella domanda e nei profitti	Rapporto fra passività e consistenze patrimoniali Percentuale di contante netto per gli investimenti Valutazione di solidità del credito
Risorse fisiche	Dimensione, localizzazione, livello tecnico e flessibilità dell'impianto e delle attrezzature Localizzazione ed usi alternativi dei terreni e dei fabbricati Riserve di materie prime Condizionamenti delle risorse fisiche che influiscono sullo spettro delle possibilità di produzione con effetti importanti sulla situazione di costo dell'impresa	Valore di vendita delle attività immobilizzate Età media degli impianti Scala degli impianti Flessibilità degli impianti e delle attrezzature
<i>Risorse intangibili</i>		
Risorse tecnologiche	Entità della tecnologia proprietaria della medesima: brevetti, copyright, segreti industriali e di esperienza nell'applicazione della tecnologia (know-how) Risorse per l'innovazione: laboratori di ricerca, personale tecnico e scientifico	Numero e rilevanza dei brevetti Entrate per vendita di licenze Personale impiegato nella R&S rispetto al totale
Reputazione	Reputazione mediante marche, rapporti coi fornitori, reputazione per la qualità dei prodotti e dei servizi, affidabilità, ecc.	Riconoscimento della marca Prezzi superiori alle marche concorrenti Percentuale acquisti ripetuti Livello e solidità dei risultati
<i>Risorse umane</i>	Reputazione dell'impresa con i fornitori (inclusi i fornitori di componenti, banche e altri finanziatori, dipendenti e potenziali dipendenti) col governo e le agenzie governative e con la comunità L'addestramento e l'esperienza degli addetti determinano le capacità disponibili dell'impresa L'adattabilità degli addetti ha effetti determinanti su aspetti della flessibilità strategica dell'impresa L'impegno e la lealtà dei dipendenti influisce sulla capacità di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo	Misure sulle prestazioni del prodotto Educazione e qualificazioni tecniche e professionali dei dipendenti Livello retributivo rispetto al settore Dati sui conflitti di lavoro Indice di rotazione del personale

Fonte: Grant, 2001, 149.

Gli economisti sostengono che, in definitiva, il valore di ogni bene durevole è dato dal valore attualizzato dei flussi di cassa che può generare; questo è il maggior valore delle risorse impiegate e il prezzo di vendita che può essere realizzato in caso di cessione ad altre imprese.

La valutazione strategica delle risorse tangibili dovrebbe rispondere a due quesiti fondamentali:

– *Quali opportunità sussistono per risparmi nella gestione finanziaria, nell'entità delle scorte e negli investimenti fissi?* La risposta a questi quesiti può consentire di diminuire le risorse tangibili pur realizzando lo stesso volume di attività, oppure di realizzare un più elevato volume d'affari con l'uso delle medesime risorse.

– *Quali sono le possibilità per un più conveniente impiego delle risorse esistenti?*

Qualsiasi impresa può aumentare la redditività mediante un più efficace utilizzo delle proprie risorse tangibili.

*B) Le risorse intangibili.*

Gli attuali processi concorrenziali internazionali mostrano che le risorse tangibili (capitale fisso e circolante) stanno diventando meno importanti per il loro contributo al valore aggiunto e come base per la creazione di un vantaggio competitivo. Le risorse intangibili risultano poco visibili dalla lettura dei dati contabili finanziari. In generale il bilancio può includere cespiti intangibili quali l' "avviamento generato da acquisizione", la capitalizzazione delle spese di R&S, capitoli di bilancio riguardanti la proprietà intellettuale quali brevetti e marchi. Tra le principali risorse intangibili vanno ricordate almeno le due seguenti:

1) *Le conoscenze tecnologiche.* Una chiave interpretativa significativa è costituita dalla proprietà delle risorse tecnologiche che comprendono: brevetti, copyright, segreti industriali. Tuttavia, quando esaminiamo il campo delle conoscenze, la distinzione tra conoscenze di proprietà dell'impresa e conoscenze dei dipendenti è difficile da precisare. Inoltre, la tecnologia si valuta attraverso le sue applicazioni ai prodotti e ai processi e quanto più essa è vicina alla conoscenza scientifica di base, tanto più risulta difficile la valutazione del suo valore economico.

Le risorse tecnologiche sono talvolta sottovalutate o poco apprezzate dalla direzione aziendale anche perché il loro sfruttamento economico implica il possesso di adeguate conoscenze organizzative e di marketing (Grant, 2001, 150-152).

2) *Le marche aziendali e i marchi dei prodotti rappresentano una forma di "patrimonio reputazionale", il cui valore è fondato sulla fiducia indotta nel cliente:* il valore di tali risorse è determinato dalla differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto di marca, rispetto a un prodotto non di marca. Anche la "reputazione" dell'azienda viene oggi considerata una vera risorsa intangibile; si pensi alla buona immagine che un'impresa può crearsi quando offre salari al di sopra della media, benefici complementari, opportunità di sviluppo e avanzamento di carriera, quando viene visto dai fornitori come un interlocutore d'affari affidabile e capace di interagire, oppure quando ha una buona reputazione di rispetto delle regole e instaura buoni rapporti con le istituzioni pubbliche.

*C) Le risorse umane.*

Secondo la prospettiva *resource-based*, le risorse umane comprendono tutti quei servizi produttivi, che i dipendenti e i dirigenti esprimono all'interno dell'impresa sotto forma di conoscenze, competenze, capacità di analisi e di decisione. Gli economisti definiscono queste risorse come "*capitale umano*", per enfatizzare il fatto che esse sono create tramite investimenti nella formazione e nell'apprendimento e possiedono un valore nel tempo.

L'identificazione e la valutazione dell'entità del capitale umano nell'impresa è complessa e difficile.

Com'è stato correttamente osservato (Grant, 2001, 152-154), la valutazione delle risorse umane si effettua al momento del reclutamento, dove le qualifiche e l'esperienza sono usate quali indicatori di risultati potenziali, quindi durante la vita professionale, normalmente attraverso una valutazione dei risultati annuali. Gli indicatori del contributo potenziale individuale alle performance delle organizzazioni sono diventati sempre più palesi, tenuto anche conto dei metodi tradizionali di valutazione delle performance. I metodi tradizionali incontrano alcune difficoltà nel tenere conto che la maggior parte dei dipendenti

e dei dirigenti lavora in gruppo. Ne consegue che un'area cruciale di competenza consiste nella *capacità di lavorare insieme ad altri* e quindi che i risultati individuali non possono essere osservati e misurati separatamente.

Nell'ultimo decennio *la valutazione delle risorse umane è diventata più sistematica e sofisticata*. Molte imprese hanno utilizzato lo strumento dei centri di valutazione al fine di costruire parametri di largo spettro misurabili per la valutazione delle capacità e dei profili dei singoli dipendenti. Lo strumento del *modello di competenze* richiede *l'identificazione dell'insieme di competenze, conoscenze, attitudini e valori associati a risultati superiori alla media all'interno di una particolare categoria di lavoro*, quindi di confrontare ogni singolo dipendente rispetto a questo profilo. I risultati di tale valutazione delle competenze possono quindi essere usati per identificare i fabbisogni di addestramento o di formazione per la selezione o la promozione del personale e per la determinazione dei compensi. Una caratteristica centrale del modello di competenze risiede nell'attenzione prestata alle abilità tecniche e professionali, ma anche alle attitudini psicologiche e relazionali così critiche nel collegare le abilità tecniche e professionali ai risultati del lavoro svolto.

*La capacità di armonizzare gli sforzi e di integrare le competenze individuali può dipendere, oltre che dalla capacità di lavorare insieme, anche dal contesto organizzativo.*

Un contesto organizzativo in cui le persone collaborano fra loro è determinato da *una risorsa intangibile: la cultura dell'organizzazione*.

La nozione di *cultura organizzativa* è difficile da catturare e da definire compiutamente. In senso lato si può ricollegare ai valori, alle tradizioni e alle norme sociali di un'organizzazione.

Gli studiosi e i manager sostengono che le imprese che raggiungono risultati superiori alla media, risultano in genere caratterizzate da un significativo insieme di "valori manageriali", che influenza lo stile di governo dell'organizzazione.

In definitiva, *il problema dell'integrazione delle specifiche "risorse" qualitativamente distinte* (macchine, personale, materiali, informazioni, conoscenze) nella formazione della "combinazione produttiva", si pone in questi termini: date le diverse caratteristiche di tali risorse, risulta difficile, sia il loro reciproco adattamento nell'uso congiunto che ne viene fatto, sia l'adattamento di ciascuna risorsa rispetto alla diversificazione dei processi e dei prodotti cui sono destinate.

È importante inoltre osservare che, *nello svolgimento della propria attività economica, l'impresa industriale incontra dei vincoli derivanti dal sistema produttivo, sia per la rigidità "oggettiva" delle risorse, sia per la rigidità "soggettiva", derivante dalla "irreversibilità" di certe allocazioni di risorse già effettuate* (Rullani, in Saraceno, a cura di, 1978, 264).

In sostanza, uno dei problemi "centrali", che deve affrontare l'azienda nella funzione produttiva, è la continua formulazione di diverse scelte, in cui l'integrazione, la diversificazione e l'adattamento delle risorse vengono considerate ogni volta in un unico calcolo di costi benefici.

#### **4. Formazione e utilizzo delle competenze (capacità) organizzative**

*Le risorse sono un elemento necessario, ma non sufficiente per la creazione di un vantaggio competitivo, nel senso che la loro esistenza non basta da sola ad assicurare il suc-*

cesso aziendale. La realizzazione delle attività più importanti richiede una combinazione e un coerente coordinamento di diverse risorse, che si fonda su un costruttivo lavoro di gruppo ed efficaci *sinergie tra le risorse*. Quando ciò si realizza, l'impresa ha creato "capacità" o "competenze" di natura organizzativa, con le quali svolge specifiche attività in modo molto efficace.

Le competenze vengono definite dagli economisti in :

- "distintive", con un approccio analitico rivolto verso l'esterno, intendendo con ciò la capacità di un'impresa di svolgere particolari attività efficientemente e di creare valore per il consumatore, meglio dei concorrenti;

- "centrali" (*core competences*, secondo Hamel e Prahalad, 1990), con approccio analitico rivolto verso l'interno, intendendo con ciò l'insieme delle risorse tecnologiche e manageriali, che si possono applicare anche in altre attività per dar vita a nuove strategie di sviluppo e all'inserimento in nuovi mercati.

Non può sfuggire che, qualunque sia l'aggettivo usato (*distintive* o *centrali*), le competenze interessanti sono quelle creatrici di un vantaggio competitivo: il valore non è dato dalle competenze in sé, ma dalla *posizione relativa di tali competenze rispetto a quelle di altre imprese*.

Per il manager l'ottenimento di un vantaggio competitivo richiede di identificare e sviluppare ciò che l'impresa sa fare meglio dei concorrenti.

Per identificare ed esaminare le capacità possedute dall'impresa, è necessario classificare le attività svolte. Com'è noto, possono essere impiegati due approcci:

- la *classificazione funzionale*, che identifica le capacità organizzative in relazione alle principali aree gestionali dell'impresa; la Tabella 2 classifica le funzioni principali e identifica alcune capacità organizzative peculiari ad ogni funzione;

- la *catena del valore*, che distingue le attività dell'impresa in *primarie* (quelle che riguardano i processi di trasformazione e l'interfaccia con il cliente) e di *supporto*; la catena del valore permette una elevata disaggregazione nella valutazione delle competenze dell'impresa, che è indubbiamente utile nelle decisioni di decentramento delle attività a terzi.

Riguardo al rapporto tra "risorse-competenze organizzative-vantaggio competitivo" dell'impresa, vanno tenuti in evidenza gli aspetti di seguito riportati.

a) *Articolazione delle capacità (competenze) organizzative in senso verticale.*

Dall'osservazione delle dinamiche di organizzazione e gestione delle imprese emerge che normalmente:

- le capacità si formano sovente, integrando attività specializzate;
- le capacità tendono ad essere organizzate in strutture decisionali gerarchiche.

Infatti, alcune capacità sono molto specifiche, cioè riguardano compiti definiti in modo circoscritto, mentre altre (di più alto livello) comportano l'integrazione di numerose competenze. Ad esempio, la capacità manifatturiera della Toyota – di solito chiamata "sistema di produzione flessibile" – è configurabile come un complesso insieme di capacità organizzative, che richiede l'integrazione di un elevato numero di specifiche capacità gestionali: produzione di componenti e di gruppi di assemblaggio, procedure di controllo di qualità, sistemi di gestione dell'innovazione, meccanismi di governo dei flussi di parti e di materiali dal fornitore alla linea di montaggio, sequenze *just-in-time*, miglioramento continuo.

All'interno dell'impresa le capacità specializzate individuali sono coordinate da capacità funzionali più ampie (competenze di marketing, manifatturiere, di R&S, ecc.). Al livello

più alto di integrazione troviamo quelle capacità, che richiedono un ampio spettro di coordinamento di attività diverse. Ad esempio, la capacità di sviluppare nuovi prodotti richiede l'integrazione delle competenze manageriali nella ricerca, nel marketing, nella produzione, nella finanza e nella pianificazione strategica.

**Tabella 2.** – *Classificazione funzionale delle capacità organizzative*

AREE FUNZIONALI	CAPACITÀ	ESEMPI
<i>Direzione di gruppo</i>	Gestione finanziaria	Exxon, Coca-cola
	Controllo strategico delle attività diversificate	General Electric, ABB
	Motivazione e coordinamento dei dirigenti delle divisioni e delle aree d'affari	Rohyal Dutch/Shell Unilever
<i>Sistemi informativi</i>	Gestione delle acquisizioni	ConAgra, Nationsbank
	Integrazione della rete del sistema informativo e delle decisioni manageriali	Wall-Mart Federal Express
<i>Ricerca e Sviluppo</i>	Capacità nella ricerca di base	IBM, Merck
	Sviluppo rapido di nuovi prodotti	Sony, Hewlett-Packard, Canon
<i>Produzione</i>	Efficienza di produzione a grandi volumi	Brigg & Stratton, Ford Motor Company
	Miglioramento continuo nei processi produttivi	Toyota, Komatsu
	Flessibilità e rapidità di risposta	Benetton, Nucor
<i>Design del prodotto</i>	Capacità di progettazione	Swatch, Apple Computer
<i>Marketing</i>	Gestione e sviluppo del marchio	Procter & Gamble
	Promozione e sfruttamento della reputazione per la qualità	Coca-cola American Express
	Comprensione e risposta alle tendenze del mercato	Ralph Lauren, The Limited, Campbell Soup
<i>Vendite e distribuzione</i>	Efficacia nella promozione e nello svolgimento delle vendite	Rubbermaid Glaxo
	Efficacia e rapidità nella distribuzione	Federal Express, Singapore
	Qualità ed efficienza nei servizi al cliente	Airlines, Marks & Spencer

Fonte: Grant, 2001, 156.

*Le capacità di alto livello determinano l'integrazione delle capacità di livello inferiore, che possono essere integrate soltanto coordinando le conoscenze individuali. Ad esempio, lo sviluppo di nuovi prodotti comporta l'integrazione di diverse competenze specializzate, tuttavia gli ostacoli di comunicazione mostrano che il numero di individui direttamente coinvolti nel processo è limitato.*

Spesso il problema di integrazione si risolve con la creazione di un "gruppo interfunzionale" per lo sviluppo di nuovi prodotti.

*b) Il rapporto tra struttura organizzativa ed attività svolta.*

È opportuno fare un breve cenno sull'evoluzione del rapporto tra struttura organizzativa e svolgimento delle attività, come si è verificato nel recente passato (Sicca, 2001, 51 e segg.).

*È stato osservato che le imprese che hanno sviluppato un eccessivo senso della gerarchia sono quelle che hanno mostrato maggiori difficoltà a competere.*

*Nell'attuale contesto competitivo il disegno strategico assume un peso molto più condi-*

zionante che in passato sulle scelte di struttura organizzativa, fino al punto di riconsiderare le regole e i principi considerati acquisiti in dottrina e nella pratica operativa. Occorre soprattutto porre attenzione alle relazioni di tipo orizzontale, che consentono di sviluppare l'azione strategica in modi diversi, più idonei alla realizzazione della competizione.

Nella gestione aziendale le "capacità organizzative" integrano le conoscenze e le abilità di varie persone, combinandole con le risorse finanziarie, la tecnologia e altri tipi di risorse tangibili e intangibili (si veda la Tabella 3).

**Tabella 3.** – *Integrazione e utilizzo delle risorse per la formazione delle competenze organizzative*

Le esperienze di molte aziende mostrano che il "vantaggio competitivo" non dipende dalla dotazione iniziale di risorse, ma dalla capacità dell'impresa di far leva su di esse e di sfruttarle al meglio nelle proprie strategie. Hamel e Prahalad (1990) si sono posti i seguenti quesiti:

- Se la General Motors investe in attività di R&S quattro volte rispetto a Honda, perché la General Motors non è il leader indiscusso nella tecnologia del telaio per autovetture?
- Se la Sony ha un budget di R&S inferiore a quello di Philips, come si spiegano i suoi maggiori successi in campo innovativo?

Le risorse a disposizione di un'impresa hanno solo legami indiretti rispetto alle capacità che tale impresa può generare. Secondo Hamel e Prahalad la spiegazione è data dall'*abilità dell'impresa di sfruttare meglio le proprie risorse e capacità*, le quali possono essere utilizzate e moltiplicate, svolgendo efficientemente le seguenti azioni:

- *Concentrare le risorse* mediante: processi di *convergenza* delle risorse su pochi obiettivi coerenti, chiaramente definiti; la focalizzazione degli sforzi di ogni gruppo, dipartimento e area d'affari su priorità definite in modo sequenziale; la definizione di quelle attività, che hanno l'effetto più incisivo sulla percezione del valore da parte del consumatore.
- *Accumulare risorse* tramite lo *sfruttamento dell'esperienza*, al fine di realizzare un processo di apprendimento più rapido, oltre a *far ricorso* ad altre imprese per accedere alle loro risorse e capacità attraverso alleanze, accordi di fornitura, ecc.
- *Combinare risorse*, collegando fra loro risorse e capacità complementari per ottenere sinergicamente l'aumento della loro efficacia. Tale obiettivo può richiedere, ad esempio, di *coniugare* le capacità di progettazione del prodotto con le capacità di marketing necessarie per comunicarle al mercato e, al tempo stesso, agire in *modo equilibrato* per assicurare che le risorse e capacità limitate in una data area non penalizzino l'efficacia delle risorse e delle capacità in un'altra attività.
- *Conservare le risorse*, cioè utilizzare al massimo le risorse e le capacità attraverso il loro *riciclaggio* per dare vita a diversi prodotti (su diversi mercati) e a nuove generazioni di prodotto; tale risultato si ottiene anche *cooptando* le risorse mediante accordi di collaborazione con altre imprese.
- *Recuperare le risorse*, aumentando il ritorno in forma liquida degli investimenti in risorse. Un esempio significativo è dato dalla *riduzione del "ciclo temporale di sviluppo" del nuovo prodotto*.

L'aspetto economico-gestionale che emerge è il ruolo delle regole e delle routine nell'integrazione delle diverse risorse aziendali.

*Come avviene tale integrazione sul piano organizzativo?*

*L'intervento critico da parte del management riguarda l'integrazione delle risorse umane.*

Ancora una volta il "capitale umano" risulta la fondamentale risorsa, proprio perché la conoscenza e l'abilità sono contenute nella mente delle persone in forme specialistiche. Infatti, all'interno di un'organizzazione non è possibile per chiunque imparare ciò che conoscono gli altri e quindi *necessitano sistemi e procedure per integrare le conoscenze e le competenze individuali*.

I due metodi fondamentali sono i seguenti:

- le regole e le direttive;
- le routine organizzative.

Riguardo alle *regole* e alle *direttive*, occorre tener presente che “le conoscenze specialistiche” possono essere trasferite e quindi integrate attraverso regole e direttive.

### **5. Ruolo delle routine organizzative e funzioni del management nella formazione delle competenze organizzative**

Quasi tutte le attività produttive coinvolgono gruppi di persone, che svolgono attività strettamente coordinate senza linee guida significative o comunicazioni verbali. Nelson e Winter (1982) hanno coniato il termine “*routine organizzative*”, per indicare questi *modi di lavorare regolari e prevedibili, che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui: tali routine formano la base della maggior parte delle competenze organizzative* (Grant, 2001, 162).

Nell'attività manifatturiera, un insieme di routine governa il passaggio delle materie prime e dei componenti attraverso il processo produttivo fino al cancello della fabbrica. Le attività di vendita, la raccolta degli ordini, la distribuzione, i servizi al consumatore sono altresì organizzate mediante un numero di routine standardizzate e complementari. Anche l'attività dei vertici d'impresa implica delle routine: il monitoraggio dei risultati delle singole aree d'affari, la pianificazione finanziaria, la pianificazione strategica.

Le routine sono dunque per le organizzazioni ciò che le capacità rappresentano per gli individui<sup>1</sup>.

*Le “routine organizzative” consentono di comprendere meglio il rapporto tra strategia e gestione operativa.*

Considerando le “*routine organizzative*” un modello di attività con un funzionamento regolare e prevedibile (costituito da una serie di azioni coordinate dei singoli individui che fanno parte della struttura), *l'attività aziendale si configura come un insieme di routines, definite come risposte privilegiate a determinate situazioni*; tali risposte, che hanno dimostrato di funzionare in passato, sono state “interiorizzate” e adottate dall'organizzazione. Si sono così creati comportamenti abituali delle varie risorse umane presenti nell'organizzazione aziendale, che vanno a far parte della cosiddetta “*conoscenza tacita*”.

In pratica, le *routine* svolgono le seguenti funzioni nell'ambito di un'organizzazione:

- garantiscono una risposta tempestiva da parte dell'organizzazione a situazioni abituali o comunque prevedibili, riducendo così l'incertezza del processo decisionale cui partecipano più soggetti;

---

<sup>1</sup> Le attività individuali sono svolte in modo semiautomatico, senza un coordinamento deliberato; allo stesso modo le routine organizzative sono basate sulla conoscenza tacita (a livello d'impresa) dell'attività osservata nello svolgimento delle routine, ma che non riesce ad essere pienamente articolata da ogni membro dell'organizzazione, nemmeno dal manager. Le capacità individuali si atrofizzano in mancanza di esercizio; allo stesso modo è difficile per un'organizzazione esprimere risposte coordinate a fatti e problemi, che si presentano solo raramente.

Sovente si presenta un *compromesso tra efficienza e flessibilità*: un repertorio limitato di routine può essere svolto in modo molto efficiente e coordinato, senza significativi interventi da parte del top management; ma la stessa organizzazione può trovare difficile rispondere adeguatamente a situazioni nuove, se la struttura operativa non è sufficientemente flessibile.

- consentono un coordinamento tra le varie attività dell'organizzazione;
- stabiliscono una mediazione tra eventuali interessi conflittuali dei vari membri dell'organizzazione;
- agevolano il controllo delle attività da parte del *management*.

Riguardo alle routine e alle funzioni del management, sono state espresse le seguenti osservazioni (Sicca, 2001, 38-40). Il punto di crisi delle *routine* è individuabile nel momento in cui si presentano situazioni nuove e non previste. In queste circostanze le *routine* perdono la loro utilità, costituendo, spesso un freno all'affermazione di nuove risposte organizzative.

È qui che in letteratura viene di solito introdotto il concetto di "strategia". Ma è anche da qui che trae origine un equivoco molto diffuso, e cioè che la "gestione operativa" sia qualcosa che si contrappone alla "strategia", nel senso che la gestione si occuperebbe degli affari correnti, mentre la strategia si occuperebbe degli affari straordinari.

Questo è un modo improprio di guardare la realtà, perché la gestione e la strategia sono due facce della condotta dell'impresa. Identificare la gestione con le *routines*, e la strategia con gli eventi non ricorrenti è dunque un errore.

È vero che la strategia è "fonte" di situazioni nuove e di affermazione di nuove risposte organizzative, ma è attraverso le *routines* che l'impresa implementa il disegno strategico e ridefinisce continuamente le proprie strategie.

*Scompare quindi la dicotomia gestione-strategia e si afferma il concetto di "gestione strategica dell'impresa".*

Questo vuol dire che le *routines* (di solito incorporate nelle attività funzionali), non sono soltanto dirette a supportare il disegno strategico nella ricerca dell'eccellenza in una o più funzioni, ma devono anche servire a realizzare le cose che i concorrenti non sanno fare.

Va inoltre rilevato che, secondo i principi generali dell'economia d'impresa, *il management si articola in quattro funzioni:*

- la funzione di *pianificazione*: previsione, sviluppo degli obiettivi, programmazione, calendarizzazione delle attività, budgeting, sviluppo delle procedure e delle politiche;
- la funzione *organizzativa*: sviluppo della struttura organizzativa, delega, sviluppo di relazioni tra i vari soggetti;
- la funzione di *leadership*: assunzione di decisioni, comunicazione, motivazione degli uomini, selezione e sviluppo del personale;
- la funzione di *controllo*: fissazione di standard di *performance*, valutazione, misurazione e correlazione della *performance*.

Queste funzioni non identificano però necessariamente specifiche figure di dirigenti, che ricoprono le posizioni di vertice della struttura organizzativa, perché esse sono anche funzione del modello di capitalismo prevalente in ciascun sistema economico.

In generale, può dirsi che le quattro funzioni/attività prima ricordate possono essere affidate, secondo le caratteristiche della *proprietà dell'impresa*, a diverse figure (di *manager*):

- allo stesso proprietario ed ai membri della sua famiglia con o senza la collaborazione di professionisti assunti all'esterno;
- ad un solo esponente della proprietà, con la collaborazione di un certo numero di dirigenti assunti all'esterno della famiglia;
- a dirigenti esclusivamente assunti all'esterno, o perché la proprietà è così frammentata, da non essere in grado di designare uno o più soci a gestire l'impresa, o perché non vi è, tra questi, chi sia disposto o capace di assumere responsabilità e ruoli gestionali.

Ad esempio, in Italia prevale *l'impresa familiare*, caratterizzata dalla coincidenza della figura del *manager* con l'imprenditore, dove il potere lasciato ai *manager* professionisti dipendenti è di solito limitato. "Il *management* è in tal caso, più che altro un esecutore di decisioni e direttive, e la qualità essenziale ad esso richiesta è una professionalità specifica in determinati campi" (Guatri e Vicari, 1994). *La grande impresa industriale* a capitale disperso (naturale ambito entro cui si forma la cultura di *management*) è poco presente.

## 6. Il ruolo delle risorse-competenze nella gestione strategica

Gli imprenditori e i manager aziendali in genere definiscono la propria attività in termini di mercato servito. Ci si chiede: chi sono i nostri clienti? Quali bisogni cerchiamo di soddisfare?

Di fronte ai continui mutamenti delle variabili del sistema economico (modelli di consumo, tecnologie produttive, infrastrutture di logistica) una strategia orientata soltanto al mercato può non essere in grado di indicare la direzione conveniente per una strategia di sviluppo di lungo termine.

Se l'ambiente socio-tecnico-economico è in evoluzione, *l'insieme delle risorse e delle competenze di cui è dotata l'impresa può costituire una base efficace e stabile su cui definire "l'identità d'impresa"*. In sostanza, la determinazione della natura dell'impresa, mediante la consapevolezza di ciò che è oggettivamente capace di fare, consente la formulazione di una strategia in modo più efficace, rispetto al caso in cui si configuri la natura dell'azienda, fondandosi solamente sui bisogni che l'impresa intende soddisfare.

È stato chiaramente affermato in proposito (Grant, 2004, 141 e segg.), che molte società hanno fondato le proprie strategie sullo sviluppo e sullo sfruttamento di competenze interne, definite in modo rigoroso e hanno avuto successo adeguandosi ai mutamenti del contesto ambientale. Ad esempio, fin dalla data di fondazione (1948), la Honda ha fondato la sua strategia sulle proprie competenze nella progettazione e nella produzione di motori: queste capacità hanno consentito all'azienda di diversificare la gamma produttiva, aggiungendo ai motocicli le automobili e numerosi altri prodotti.

In generale, quanto più è elevato il mutamento nell'ambiente esterno, tanto più le risorse e le competenze interne debbono sostenere le manovre per una strategia a lungo termine.

Consideriamo ora sinteticamente *il collegamento tra risorse e profitti nell'economia dell'impresa, riprendendo le osservazioni di Grant (2001, 144-148)*.

*La gestione strategica è stata in genere ricondotta alla "ricerca di settori attrattivi e di segmenti di mercato all'interno dei settori, oltre che di azioni strategiche in grado di modificare le condizioni del settore e la concorrenza, al fine di attenuare la pressione competitiva"*.

È stato rilevato però che l'efficacia di questa linea è stata ridotta dalla presenza di tre fattori.

I. L'aumento della pressione competitiva che ha interessato vari settori, dovuta all'aumento della *concorrenza internazionale* e della liberalizzazione, ha mostrato che settori, che in passato mostravano profitti facili, sono ora soggetti a un'*aspra concorrenza di prezzo*.

II. I mutamenti nella tecnologia e nella domanda rendono sempre più difficile definire esattamente i confini dei settori/mercati.

III. Le ricerche empiriche non sono riuscite a dimostrare che le variabili di settore contribuiscono in modo significativo a spiegare *le differenze di profitto fra le imprese*.

Di conseguenza, *la ricerca del vantaggio competitivo mediante lo sviluppo e lo sfruttamento delle risorse e delle competenze*, piuttosto che la ricerca di protezione dalle asprezze della concorrenza, è diventato l'obiettivo prioritario della formulazione strategica.

*La prospettiva fondata sulle risorse vede l'impresa come un insieme eterogeneo di risorse e di competenze, che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d'impresa.*

La strategia fondata sulle risorse sottolinea che la chiave della redditività non è *l'imitazione del comportamento dei concorrenti* – cioè inserirsi nei settori più attrattivi e perseguire le strategie appropriate – ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze fra imprese. Ogni impresa è un insieme distinto di risorse e di competenze molto differenziate. La ricerca del vantaggio competitivo richiede quindi la formulazione e l'implementazione di una strategia che riconosca e sviluppi le caratteristiche distintive di ogni impresa.

Un approccio alla formulazione strategica, fondato sulle risorse, comprende tre elementi chiave:

- *selezionare una strategia che sfrutti le risorse e le competenze più significative dell'impresa;*
- *assicurarsi che le risorse dell'impresa siano interamente utilizzate e i profitti potenziali interamente sfruttati;*
- *ampliare le risorse di base dell'impresa.* L'analisi delle risorse non si limita allo sfruttamento delle risorse esistenti. È altrettanto importante l'aggiunta di risorse mancanti e la costruzione di una piattaforma di risorse e di competenze per il futuro.

## ***7. Le caratteristiche delle risorse e delle competenze per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo***

Dal punto di vista strategico è interessante approfondire l'analisi del contributo che le risorse e le competenze danno al conseguimento di profitti potenziali per l'impresa.

I profitti che derivano dalle risorse e dalle competenze dipendono da tre fattori: la capacità di *realizzare* un vantaggio competitivo, di *mantenere* tale vantaggio e di *sfruttarlo* pienamente. Ognuno di questi fattori è influenzato da un certo numero di caratteristiche delle risorse.

### ***1) La realizzazione del vantaggio competitivo.***

La realizzazione del vantaggio competitivo è determinata dalla presenza delle due condizioni fondamentali seguenti:

#### ***a) la risorsa o la competenza deve essere scarsa.***

Se date risorse o competenze sono nella disponibilità di un gran numero di concorrenti attuali o potenziali, esse costituiscono certamente una condizione necessaria per operare nel settore, ma non possono più rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

Ad esempio, nel settore automobilistico la qualità è oggi un fattore critico di successo, ma non è più un elemento di vantaggio competitivo a favore di Toyota o Honda, come negli anni ottanta, poiché la diffusione di procedure di gestione della qualità totale ha innalzato gli standard qualitativi dell'intero settore.

*b) la risorsa o la competenza deve essere rilevante.*

Le risorse e competenze sono rilevanti, quando mettono in grado l'impresa di realizzare strategie che ne aumentino il grado di efficienza o di efficacia, *creando un maggior valore per il cliente nell'arena competitiva.*

*2) Il mantenimento del vantaggio competitivo.*

I profitti derivanti dalle risorse e dalle competenze non dipendono semplicemente dalla capacità di creare un vantaggio competitivo, ma anche dalla capacità di mantenerlo nel tempo. Ciò dipende dalla durabilità delle risorse e delle competenze su cui è basato il vantaggio competitivo. È inoltre influenzato dalla capacità dei concorrenti di imitare le manovre dell'impresa, mediante l'acquisizione delle risorse e delle capacità necessarie a costruire il vantaggio competitivo. L'imitazione delle risorse e delle competenze richiede non solo l'acquisizione ma anche il trasferimento e la replicazione delle stesse.

*a) Durabilità.*

Quelle risorse che risultano più durevoli (rispetto ad altre), rappresentano una base più solida per la realizzazione del vantaggio competitivo. È noto che la rapidità del progresso tecnologico sta accorciando la vita utile della maggior parte degli investimenti in beni strumentali: le imprese industriali sono indotte a ridurre in misura significativa il valore contabile delle immobilizzazioni tecniche prima dell'ammortamento previsto, mentre alcune risorse tecnologiche (i brevetti) possono risultare obsoleti prima della loro scadenza legale. Al contrario, la reputazione, che è una classica risorsa intangibile, può mostrare una grande resistenza col passare del tempo.

*b) Trasferibilità.*

Non v'è dubbio che il modo più semplice per ottenere le risorse e le capacità necessarie per imitare la strategia di un'altra impresa è l'acquisto.

Se un'impresa rivale può acquisire le risorse necessarie per imitare la strategia di un'impresa di successo alle medesime condizioni, *il vantaggio competitivo di quest'ultima avrà breve durata.* La capacità di acquistare una risorsa (o una competenza) dipende dalla *trasferibilità* di questa fra imprese. Ad esempio, alcune risorse (mezzi finanziari, materie prime, impianti e attrezzature, addetti con competenze standardizzate, ecc.) sono trasferibili e possono essere acquistate o vendute senza difficoltà. Altre risorse non si trasferiscono facilmente.

L'immobilità può derivare da almeno tre condizioni.

– *Immobilità logistico-geografica:* le risorse naturali, i grandi impianti, le attrezzature e alcune categorie di dipendenti sono di difficile acquisizione senza mantenere la localizzazione.

– *Informazioni limitate* riguardanti la qualità e la produttività delle risorse creano rischi considerevoli per le potenziali imprese acquirenti. Tali imperfezioni sono particolarmente rilevanti nel caso delle *relazioni umane*. L'eterogeneità delle persone e delle relative prestazioni sono influenzate da alcune specificità di contesto, specialmente quando la realizzazione avviene all'interno di gruppi organizzati. La superiorità delle informazioni delle imprese consolidate (relativamente alle caratteristiche delle loro risorse) crea problemi di scarsa informazione e di valutazione per gli acquirenti potenziali, provocando differenze fra i livelli di profitto delle imprese.

– *Risorse firm-specific:* sono quelle la cui proprietà non può essere facilmente trasferita, o dove il valore si riduce a seguito del trasferimento.

Quando le capacità organizzative e gestionali sono fondate sulla combinazione di risorse individuali, risultano meno mobili rispetto alle risorse singole.

*c) Replicabilità.*

*Se un'impresa non può acquisire risorse o capacità dall'ambiente eterno, deve crearle al proprio interno.* Ad esempio, nel commercio al dettaglio, i vantaggi competitivi che derivano dall'organizzazione del punto vendita, dalla tecnologia del negozio, dai sistemi di pagamento mediante carte di credito e dall'estensione degli orari di vendita, possono essere facilmente imitati dai concorrenti. Le capacità fondate su routine organizzative complesse sono invece meno replicabili. Ad esempio, alcune capacità gestionali appaiono semplici, ma sono difficili da replicare. La programmazione *just-in-time* e il miglioramento continuo della qualità (tramite i circoli di qualità) sono tecniche relativamente semplici e usate con grande efficacia dalle imprese giapponesi, ma esse, non richiedendo necessariamente tecnologie di produzione avanzate o sistemi informativi sofisticati, *dipendono da un elevato livello di collaborazione fondato sulla "comunicazione" e sulla "fiducia"*. Non poche imprese americane ed europee hanno incontrato difficoltà nello sviluppo di tali sistemi (Grant, 2001, 170-171).

*Anche quando la risorsa può essere replicata, le dinamiche di consistenza e di flusso delle relazioni possono offrire un vantaggio all'impresa innovatrice consolidata.*

*In sostanza, il vantaggio competitivo dipende dall'entità (stock) delle risorse e delle capacità possedute dall'impresa, costruite nel tempo tramite investimenti dedicati.*

## **8. Il punto di partenza della "strategic planning": la definizione del business**

La prima fase del processo di formulazione della strategia è *la definizione del business*: ciò definisce in modo sistematico quali sono le attività in cui l'impresa opera (o vuole operare) (Abell, 1984). In tal modo si stabiliscono le condizioni di partenza per individuare i fattori interni e i fattori esterni, che sono rilevanti per lo svolgimento delle attività e per la creazione del vantaggio competitivo aziendale (Boschetti, in Lipparini, a cura di, 2007, 113-117).

Secondo questo approccio, tre sono le variabili economiche da considerare:

- *i gruppi di clienti*: significa identificare categorie omogenee di clienti a cui si rivolge l'impresa, cioè rispondere alla domanda: *"a chi l'impresa offre i propri prodotti o servizi?"*. A tal fine è necessario capire, volta per volta, quali possano essere i criteri più idonei per individuare sottogruppi di clienti significativamente differenziati (ad esempio, per categorie demografiche, geografiche, socio-economiche, psicografiche); In pratica si tratta di analizzare il mercato e di scegliere i "segmenti di mercato" in cui conviene operare;

- *le funzioni* svolte per i clienti: significa identificare quali sono i bisogni che vengono soddisfatti dall'impresa, cioè rispondere alla domanda: *"che cosa desiderano i clienti?"*;

- *le modalità*: significa individuare i diversi modi, con cui è possibile soddisfare i bisogni dei gruppi di clienti, cioè rispondere alla domanda: *"come possono essere soddisfatti i bisogni dei clienti?"* (Abell, 1994).

## 9. I concetti di “mercato” e “concorrenza” nella teoria economica: cenni introduttivi

Il “concetto di mercato” si ricollega innanzitutto all'attività di *scambio* di prodotti (o servizi) realizzati dall'impresa e dei fattori produttivi di cui l'impresa si approvvigiona, per svolgere la sua attività produttiva. Per cui si parla di mercato di collocamento dei prodotti, mercato di acquisto delle materie prime, mercato del lavoro e così via, avendo in mente un modello astratto, quello della teoria economica, in cui il mercato è visto come momento di incontro della *domanda*, espressa di solito da una molteplicità di soggetti, ed una *offerta* costituita a sua volta da uno o più venditori (Sicca, 2001, 13-15). Talvolta, l'idea di mercato viene ricondotta ad un luogo fisico, quello dove venditori e compratori si incontrano per dare vita agli scambi; o, ancora, alle merci oggetto di scambio, come ad esempio il mercato delle derrate agricole, il mercato dell'oro, il mercato della lana, ancora una volta con riferimento all'insieme degli operatori che acquistano e vendono quei prodotti.

Dopo aver constatato che esiste un *insieme di persone che hanno denaro da spendere e la volontà di spenderlo*, occorre considerare i bisogni che quei consumatori intendono soddisfare.

I bisogni, a loro volta, possono essere soddisfatti in modi diversi, perché diverse sono le utilità che i consumatori intendono trarre da ciascun prodotto o servizio. I consumatori acquistano prodotti (o servizi) per soddisfare una molteplicità di desideri. Chi compra l'ammiraglia della Mercedes non acquista soltanto un'automobile, ma anche prestigio e immagine. Si può quindi dire che non esiste un mercato dell'automobile, ma tanti “segmenti” di mercato diversi, secondo la natura delle utilità che il consumatore intende realizzare: il trasporto in città, i viaggi nel mondo, l'immagine e il prestigio.

In sostanza, un “mercato” è definito dalle persone, che hanno un determinato bisogno e che intendono trarre determinate utilità dai prodotti che acquistano.

Visto dalla parte dell'offerta, poi, una stessa utilità generica per il consumatore può essere realizzata da una molteplicità di offerte diverse: si pensi al bisogno di trasporto che può essere soddisfatto dal servizio ferroviario, da una compagnia aerea, da una fabbrica di automobili.

Nella realtà ogni impresa definisce “il mercato” su cui intende competere in modo più o meno ampio, con la conseguenza di doversi confrontare con concorrenti diversi in base alla scelta fatta.

La *definizione del mercato*, in termini di bisogni da soddisfare e di modalità in cui si intende farlo, è un punto di partenza per la formulazione della strategia, che si pone il management di ogni impresa: *la definizione dell'attività che si intende svolgere, utilizzando le capacità di cui si dispone*.

Questa è una delle fondamentali decisioni strategiche dell'impresa.

Il problema di determinare ipotetici “confini di mercato”, nell'ambito dei quali si suppone che si svolga la concorrenza, non è di facile ed univoca soluzione. Nella stessa dottrina il concetto di concorrenza ha assunto significati diversi, in funzione dei cambiamenti manifestatisi nella realtà.