



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia Aziendale

*La Resource Based View, le capacità dinamiche
e l'innovazione*

Relatore

Ch.mo Prof. Giovanni Fiori

Candidato

Pietro Maria Giustini

Matr. 257351

Anno Accademico 2022/2023

Indice	2
Introduzione	3
Capitolo I – La <i>Resource Based View</i>	
1.1 La definizione della strategia aziendale di un'impresa	4
1.2 La strategia e il vantaggio competitivo	9
1.3 La Resource Based View: assunti e premesse concettuali	15
Capitolo II – L'evoluzione delle RBV: la prospettiva delle capacità dinamiche	
2.1 Le risorse dell'impresa	21
2.2 Le capacità e le competenze dinamiche	26
2.3 La valorizzazione delle competenze	31
CAPITOLO III – Dalla <i>Resource Based View</i> alla <i>Knowledge Based View</i>	
3.1 La conoscenza come principale risorsa produttiva	36
3.2 L'integrazione della conoscenza nell'impresa	42
3.3 L'innovazione come determinante principale del cambiamento	47
Conclusioni	54
Bibliografia	57

Introduzione

Nella teoria *Resource Based View*, le risorse sono un insieme di fattori tangibili e intangibili che l'organizzazione controlla direttamente o indirettamente nei suoi processi. Per la *Resource Based View* sono le risorse intangibili e le risorse umane ad essere le più critiche in quanto rare e complesse e di conseguenza più difficili da imitare.

La *Resource Based View* ricerca, valuta e classifica le risorse che possono essere rilevanti per un'azienda. Guardando alle risorse di conoscenza, da un angolo visuale tipicamente strategico, risulta fondamentale la prospettiva dell'impresa basata sulla conoscenza o *knowledge-based theory* la quale arricchisce ulteriormente gli strumenti a disposizione per la spiegazione delle *performance* e delle posizioni di vantaggio competitivo. In essa, la conoscenza è considerata la risorsa più importante dal punto di vista strategico.

Nel primo capitolo si definisce la *Resource Based View* e si descrive la sua evoluzione in relazione alle teorie che si sono susseguite dagli anni Ottanta ad oggi.

Nel secondo capitolo, si evidenzia come il ruolo dell'innovazione per l'azienda sia rappresentato dal capitale umano che ha il compito di facilitare la capacità di assorbire, assimilare e sviluppare conoscenze e idee innovative, migliorando così la produzione di innovazione delle aziende.

Nel terzo capitolo si esamina la gestione strategica delle risorse umane in relazione alla teoria della impresa fondata su risorse e al ruolo dell'innovazione come leva di cambiamento. Le aziende, quindi, devono essere sempre pronte all'innovazione continua, non solo per migliorare ma per sopravvivere in un mondo caratterizzato da forti cambiamenti come il progresso tecnologico, il mutare dei mercati, l'aumento della regolamentazione.

Tale visione riconosce che il raggiungimento di un vantaggio competitivo è legato alla volontà dei lavoratori di impegnarsi in comportamenti che portano un vantaggio all'azienda.

CAPITOLO I – La *Resource Based View*

Sommario: 1.1 La definizione della strategia aziendale di un'impresa. 1.2 Le strategie *business*. 1.3 La *Resource Based View*: assunti e premesse concettuali.

1.1 La definizione della strategia aziendale di un'impresa

Il termine strategia, storicamente, discende dal linguaggio militare inteso come tutti quegli stratagemmi quali i piani e le politiche che permettevano agli eserciti di raggiungere i propri intenti¹.

Un primo documento scritto in cui si trovano espliciti riferimenti al pensiero strategico è "L'arte della guerra" di SunTzu, la cui stesura risale al VI-V secolo a.C.: *"La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio deve essere approfondito"*².

In ambito aziendale, il concetto di strategia viene ripreso da diversi studiosi, i quali, pur differenziandosi per numerosi aspetti, trovano una serie di elementi e fattori comuni.

La strategia è una regola per prendere decisioni in condizioni di parziale ignoranza, mentre la politica è una decisione contingente.

La strategia aziendale è l'ampio insieme di regole e linee guida che definiscono lo scopo e la direzione di crescita di un'azienda³.

Non esiste un'unica definizione di strategia universalmente accettata e non esiste il modo migliore per creare una strategia, né esiste una forma di organizzazione migliore.

Il mondo è pieno di contraddizioni e lo stratega efficace è colui che sa convivere con le contraddizioni, impara ad apprezzarne le cause e gli effetti e a riconciliarle in modo sufficiente per assumere azioni efficaci.

¹ Costa G., Nacamulli C.D., *Manuale di organizzazione aziendale vol. 3*, Utet, 1996, p. 45

² SunTzu, *L'arte della guerra*, Feltrinelli, Giugno, 2013, p. 32

³ Ansoff H.L., *Corporate Strategy*, Mc Graw – Hill, New York, 1965, p. 67

Nessun singolo metodo o teoria può incorporare tutti i fattori che influenzano le principali decisioni aziendali o tutte le possibili combinazioni di questi fattori che potrebbero essere affrontate⁴.

Nella correlazione comune di definizioni e intenti si ritrovano sicuramente la progettazione degli obiettivi a lungo termine, la condivisione degli obiettivi strategici e la pianificazione delle azioni utili a raggiungere tali obiettivi; altrettanti di condivisione comune sono la captazione e la conseguente allocazione delle risorse necessarie e la creazione del valore comune.

In sintesi, la gran parte degli studiosi convengono nella necessità delle suddette azioni al fine di rappresentare il concetto di strategia quale fenomeno che permette di relazionare l'azienda con l'ambiente di riferimento.

Una strategia aziendale che si rispetti, infatti, consente all'impresa di stabilire in anticipo il territorio competitivo nella quale essa si muove e si confronta con i *competitors*. E permette, di conseguenza, di definire le modalità con le quali rispondere alle opportunità o alle minacce esterne ai confini aziendali. Tutte le strategie d'impresa hanno lo scopo di produrre una redditività del capitale investito superiore al costo del capitale stesso, attraverso il lavoro su piani distinti, vale a dire, operando su tre diversi livelli decisionali.

In maniera più dettagliata vengono riconosciuti tre differenti livelli strategici⁵:

- ✓ le strategie corporate;
- ✓ le strategie business;
- ✓ le strategie funzionali.

Le strategie corporate sono di competenza del vertice aziendale e riguardano per la maggior parte dei casi, imprese che operano in più business e caratterizzate da un alto grado di complessità organizzativa.

Questo tipo di strategia si basa sulla configurazione e sul coordinamento di operazioni multimercato per creare valore. La strategia aziendale affidata al livello corporate è strettamente correlata, pertanto, allo sviluppo che l'azienda stessa intende effettuare, soprattutto se ipotizzata nel medio/lungo termine⁶.

⁴ Mintzberg H., Quinn J.B., *The strategy process. Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991, p. 89

⁵ De Chiara A., *Le decisioni strategiche d'impresa. Basi informative e strumenti d'indagine*, op. cit., p. 69

⁶ Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959, p. 24

Le opzioni di sviluppo ricadono nelle seguenti categorie:

- ✓ geografica;
- ✓ prodotto/mercato (business).

In termini di area geografica un'impresa può decidere di espandere i propri confini attraverso una strategia denominata "internazionalizzazione". Consiste nell'esecuzione da parte di un'azienda di uno o più processi su mercati esteri.

La scelta di internazionalizzarsi apre ovviamente l'impresa a nuovi potenziali profitti, tuttavia, richiede un'attenta analisi dei costi poiché adattare processi e prodotti a necessità e preferenze di altri paesi è un'operazione rischiosa e non sempre prolifica⁷.

In termini di combinazioni prodotto/mercato le possibilità di crescita sono molteplici.

Il primo è lo "sviluppo orizzontale". Vale a dire un'espansione all'interno del business in cui l'impresa già opera. Esso si fonda sull'incrementare la quota di mercato che l'impresa già possiede e sul conseguire azioni che stimolino la domanda.

Una seconda possibilità di crescita è "l'integrazione verticale" che può essere "a monte" o "a valle". Consiste nell'integrare delle attività lungo la filiera economico-produttiva e occupare quei business precedentemente presidiati dai propri fornitori (integrazione a monte) o dai propri clienti (integrazione a valle).

Le motivazioni di questo processo di sviluppo possono essere di natura economica o strategica. Integrare infatti, può permettere di realizzare a costi minori delle attività che al contrario risulterebbero dispendiose se prodotte al di fuori dei confini aziendali. Inoltre, questa decisione consente di contrastare il potere contrattuale di clienti o fornitori e preservare il controllo qualitativo in altre fasi del processo di produzione.

Una terza possibilità di crescita nel contesto delle strategie corporate è quella denominata "diversificazione". Essa consiste nell'accedere in business differenti da quelli precedentemente occupati.

⁷ Caroli, M.G., Fracocchi, L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, 2000, p. 46

A seconda del grado di correlazione o vicinanza tra il nuovo business e quello originario si possono distinguere⁸:

- ✓ la diversificazione correlata che avviene quando le nuove attività intraprese hanno legami significativi con le precedenti;
- ✓ la diversificazione conglomerale che si realizza quando l'impresa accede a combinazioni prodotto/mercato che non presentano connessioni con le attività originarie.

La diversificazione permette di perseguire economie di scopo sfruttando gli *asset* materiali e immateriali su più business; inoltre, può assolvere a obiettivi di crescita aziendale soprattutto in quei settori in cui lo sviluppo è rallentato dalla forte concorrenza o dal raggiungimento di una maturità del mercato⁹.

Le strategie *business* definiscono le modalità con la quale un'impresa opera in un determinato settore. In questa fase strategica si definisce la proposta di valore da presentare alla clientela, facendo leva su elementi che la distinguano da quella dei competitors. Inoltre, si stabilisce un orientamento strategico da mantenere nel medio termine, in grado di dare razionalità ai propri comportamenti.

Scegliere la strategia significa identificare le modalità con le quali competere¹⁰, vale a dire, stabilire la leva strategica e il campo di operatività dell'impresa. In primo luogo, è necessario cercare di minimizzare il rapporto prezzo/prestazione dell'impresa attraverso la scelta di due differenti leve:

- ✓ la prima si concentra sul prezzo del prodotto o servizio. Questa opzione strategica è chiamata "leadership di costo" e consiste nell'offrire al mercato un prodotto o un servizio ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza;
- ✓ la seconda invece, si concentra sulla qualità. Questa modalità strategica denominata "differenziazione" si basa sul concetto che prodotti o servizi siano considerati qualitativamente superiori da parte dei clienti.

⁸ Caroli, M.G., Fratocchi, L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, op. cit., p. 48

⁹ Fontana, F., *Strategie di diversificazione e creazione di valore*, F. Angeli, Milano, 2010, p. 27

¹⁰ Treacy M. e Wiersema F., "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, 1993, 71(1), pp. 84-93.

Dopo aver esaminato il rapporto prezzo/prestazione si verificano i termini decisionali su cui si basa la strategia circa l'ampiezza del campo d'operatività, vale a dire, la scelta di presidiare l'intero mercato o una porzione di questo. La preferenza di tale opzione nasce dalla possibilità di soddisfare con migliori risultati la clientela, concentrandosi su una sezione ristretta di mercato, rispetto a competitors che operano su campi più ampi di attività¹¹.

Le strategie funzionali sono le strategie fissate a livello di singole funzioni aziendali (es. finanza, marketing, direzione del personale ecc.), e determinano le attività di una determinata area di business aziendale. Definendo le strategie funzionali si fissano gli obiettivi propri e specifici di ogni funzione e le azioni da intraprendere affinché tali obiettivi possano essere raggiunti. Si tratta di strategie che hanno un ambito di applicazione molto più ristretto rispetto alle precedenti e solitamente correlate alle attività operative tipiche della funzione. Le suddette strategie concorrono ad apportare un supporto specifico in termini di ricavi e/o di *saving* dei costi¹².

¹¹ Fontana, F., *Strategie di diversificazione e creazione di valore*, op. cit., p. 29

¹² Ibidem

1.2 La strategia e il vantaggio competitivo

Le imprese sono sistemi complessi che operano all'interno di un'ambiente in continuo mutamento e caratterizzato da forte e pervasiva concorrenza. Esse dispongono di numerose risorse per la produzione di beni o servizi da offrire ad un mercato nel quale, per effetto dei comportamenti dei concorrenti o delle preferenze dei consumatori, cambiano di continuo le condizioni competitive¹³.

La definizione di una strategia ha proprio lo scopo di formulare una risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo con il quale si relaziona. In particolare, è necessario definire nel complesso un quadro di scelte che siano coerenti, meditate e sostenibili nel medio-lungo termine¹⁴.

La ricerca della coerenza si traduce con azioni che devono essere ispirate da un quadro chiaro e unitario: in caso contrario si rischia di dare segnali contraddittori al mercato e ne risulterebbe una perdita complessiva di efficacia.

Effettuare scelte meditate significa che alla base di esse ci sia un periodo di analisi e riflessione. L'impresa può muoversi seguendo un'opportunità di mercato o un'intuizione, ma nel medio termine non può fare a meno di uno strutturato processo di analisi che verifichi la solidità di tale intuizione e che ne guidi i comportamenti correlati¹⁵.

La sostenibilità delle scelte fa riferimento alla ricerca di un vantaggio competitivo duraturo. Come ormai noto, il vantaggio competitivo che un'impresa riesce ad ottenere in un determinato settore, viene continuamente eroso dai tentativi dei competitors, portandoci alla conclusione che è quasi utopico ottenere un vantaggio competitivo stabile e permanente nel tempo¹⁶.

Per questo, quando si parla di sostenibilità della strategia si fa riferimento al fatto che il vantaggio competitivo non può essere affidato a manovre di breve respiro, ma deve prevedere variazioni strategiche di aggiustamento che consentano il mantenimento di posizioni di vantaggio rispetto ai *competitors*¹⁷.

¹³ Costa G., Nacamulli C.D., *Manuale di organizzazione aziendale vol. 3*, op. cit., p. 61

¹⁴ Ibidem

¹⁵ De Chiara A., *Le decisioni strategiche d'impresa. Basi informative e strumenti d'indagine*, op. cit., p. 72

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press, 1990, p. 38

Una strategia efficace non può prescindere da un'analisi che permetta di conoscere l'ambiente nel quale l'azienda opera o intende operare.

Un'impresa che comprende le caratteristiche dell'ambiente nel quale si trova ha maggiori probabilità di definire e raggiungere gli obiettivi prefissati; inoltre è in grado di prevedere e spesso limitare, le minacce che nell'ambiente stesso si possono manifestare. Tuttavia, l'analisi ambientale presenta caratteristiche che la rendono un esercizio complesso. In primo luogo, il numero elevato di fattori che vanno presi in considerazione e il carattere anticipatorio con il quale vanno analizzati impongono l'ausilio di risorse esperte e competenti, costringendo l'impresa a costi elevati. Un altro elemento che va preso in considerazione è l'ineliminabile grado di soggettività nelle scelte del management che riguarda in particolar modo: le diverse variabili da analizzare, la rilevanza che gli va attribuita e quanto approfonditamente vanno esaminate. Inoltre, e non per ultimo, è fondamentale distinguere tra "ambiente generale", inteso come habitat in cui esercita l'azienda e dal quale viene influenzata indirettamente, e "ambiente specifico", inteso come lo spazio competitivo d'esercizio.

Difatti se evidentemente l'ambiente specifico è strettamente elemento di influenza diretta sull'azienda, non bisogna in tale analisi ovviare ad influenze d'impatto sociologiche, politiche e/o tecnologiche che di fatto influenzano gli andamenti economici delle aziende, per giunta a medio-lungo termine¹⁸.

È compito della strategia capire come l'ambiente di riferimento generale influenzi l'operatività dell'impresa, vale a dire, l'ambito economico di riferimento. Un primo approccio è quello dello studio del concetto di "settore" o "industria", inteso come complesso di imprese riunite da diversi aspetti.

Nello specifico i processi economici di produzione di beni o servizi, la fase di acquisizione dei fattori produttivi e processi economici di distribuzione dei medesimi beni o servizi tendono a definire i confini settoriali. Dietro a questa nozione quindi, le imprese sono raggruppate¹⁹ sulla base del regime tecnologico inteso come la modalità produttiva utilizzata dall'impresa.

¹⁸ Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*, op. cit., p. 40

¹⁹ Nelson R. e Winter S. *An evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press, Boston MA, 1982; Malerba F. e Orsenigo L., "Technological Regimes and Firm Behaviour", *Industrial and Corporate Change*, 2(1), 1993, pp. 289-314

Un secondo approccio alternativo è quello della definizione di mercato relativo all'insieme di offerte produttive volte a soddisfare un dato bisogno o funzione d'uso.

Un terzo approccio è quello del "segmento". Questo concetto ritiene concorrenti due imprese che si rivolgono allo stesso segmento di clientela, vale a dire, insieme di clienti che si identificano in base a qualche criterio di segmentazione. I criteri più noti di segmentazione della clientela sono:²⁰

- ✓ criteri geografici (basati sulla geolocalizzazione degli utenti);
- ✓ criteri demografici (prendono in considerazione genere, età, livello di studi, professione, revenue o situazione familiare);
- ✓ criteri psicografici (interessi, personalità, valori, credenze e opinioni);
- ✓ criteri comportamentali.

Da questo si evince come cambiando la prospettiva di lettura (industria/settore, mercato, segmento) cambino le mappe concorrenziali, in quanto imprese che appartengono alla stessa industria potrebbero non risultare concorrenti poiché si rivolgono a differenti target di clientela.

Dall'incrocio di queste dimensioni affiora il concetto di "*business*"²¹, inteso come lo spazio economico nella quale è posizionata l'impresa ("scelta di campo"). In questa prospettiva, infatti, consideriamo imprese in concorrenza quelle che soddisfano la stessa funzione d'uso, per il medesimo gruppo di clienti, utilizzando pari tecnologie.

La nozione di business permette alla strategia d'impresa di identificare posizionamenti strategici differenti dai concorrenti²², grazie alla possibilità di evidenziare l'innovatività delle scelte strategiche compiute dai competitors.

Per la comprensione delle dinamiche inerenti al settore, ci si basa sullo studio ormai consolidato del framework concettuale di Porter.

Per l'economista l'essenza della formulazione strategica risiede nel mettere in relazione l'impresa e l'ambiente esterno a cui fa riferimento, vale a dire con l'industria o le industrie con la quale compete.

²⁰ Consultabile su <https://www.kameleoon.com/it/blog/segmentation-marketing>

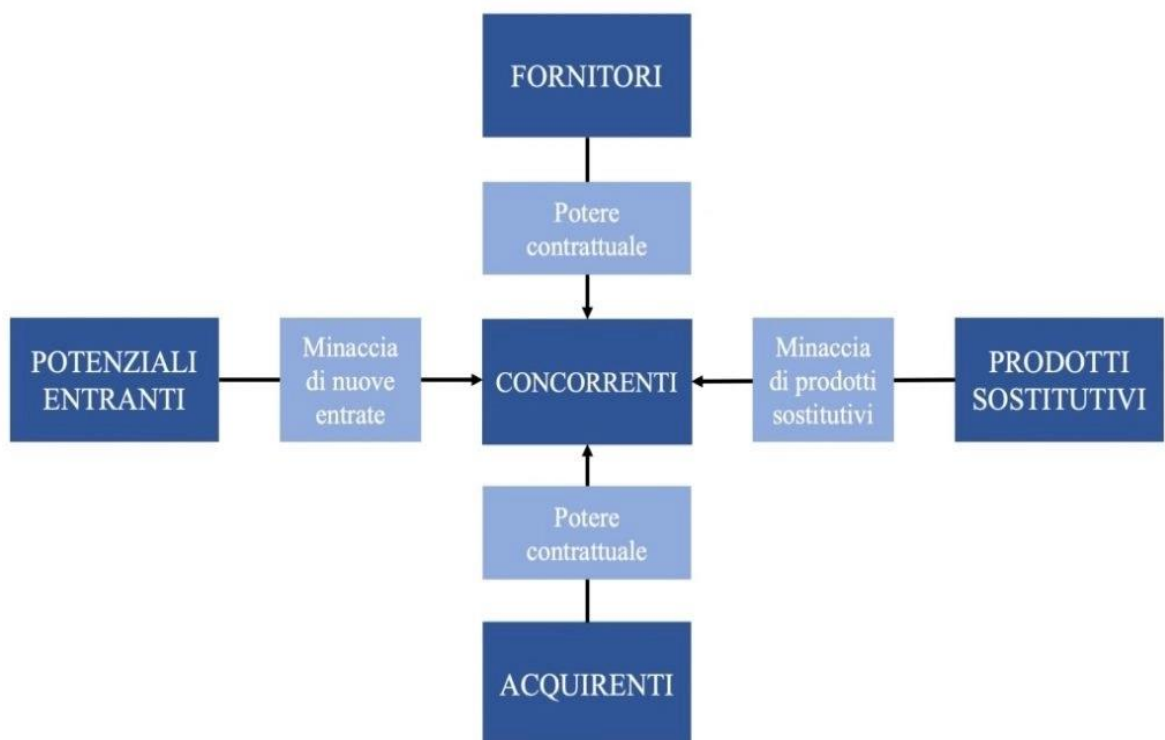
²¹ Abell D.F., *Defining the Business Strategy: Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliff NJ., 1980, p. 56

²² Porter M.E., "*What is Strategy*", *Harvard Business Review*, 74(6), 1986, pp. 61-78

Il suo modello delle cinque forze competitive (fig. n. 1) analizza cosa plasma l'ambiente in cui l'impresa opera e le forze che ne fanno parte:

- intensità della concorrenza;
- minaccia di nuovi entranti;
- minaccia di beni/servizi sostitutivi;
- potere contrattuale dei fornitori;
- potere contrattuale dei concorrenti.

Figura 1- Schema delle cinque forze competitive di Porter



Fonte: Porter M.E. (1996), "What is Strategy", *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78

L'intensità della concorrenza indica il grado di rivalità tra le imprese presenti nel settore. Questo parametro serve a comprendere il comportamento delle aziende in ottica delle politiche di *pricing* e di differenziazione del prodotto²³.

Esso è influenzato da fattori quali:

- *il numero delle imprese;*
- *la presenza di barriere all'uscita che ostacolano il processo di uscita delle imprese dal settore;*
- *il livello dei costi fissi;*
- *il grado di differenziazione dei prodotti.*

La minaccia di potenziali nuovi entranti fa riferimento al rischio di ingresso all'interno del settore di nuove imprese che potrebbero con il loro operato, ridurre i profitti di imprese già presenti²⁴.

La suddetta minaccia è strettamente legata alla presenza di barriere all'entrata, vale a dire tutti quegli elementi di natura istituzionale, strutturale o strategica che di fatto ostacolano l'ingresso di nuovi operatori in un settore.

La minaccia di prodotti sostitutivi dipende dalla presenza più o meno forte di prodotti diversi, ma con caratteristiche simili in termini di bisogno soddisfatto e di propensione all'acquisto da parte dei clienti. Con prodotto sostitutivo intendiamo un qualsiasi prodotto alternativo a quello proposto dall'impresa che soddisfa il bisogno dell'acquirente²⁵.

Con riferimento a clienti e fornitori, la pressione competitiva che essi esercitano si traduce con il loro potere contrattuale. I fattori che influenzano quest'ultimo sono:

- *l'elasticità della domanda al prezzo;*
- *la differenziazione o criticità dei beni scambiati;*
- *il grado di concorrenza nel business del cliente o del fornitore*²⁶.

Nel modello porteriano i clienti e i fornitori vengono visti come concorrenti, in quanto con le loro mosse strategiche erodono il vantaggio competitivo delle imprese riducendone i profitti. Il modello delle cinque forze competitive proposte

²³ Porter M.E., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, 74(6), 1986, pp. 61-78

²⁴ Abell D.F., *Defining the Business Strategy: Starting Point of Strategic Planning*, op. cit, p. 60

²⁵ Porter, M.E., *La strategia competitiva*, op. cit, p. 67

²⁶ Ibidem

da Porter, nel suo complesso, permette di analizzare la natura delle forze che determinano un settore e l'impatto che esse hanno sulle scelte strategiche di un'impresa²⁷.

Il fine ultimo di tale modello è quello di determinare la redditività potenziale alla quale l'impresa, operando in determinato settore, può aspirare.

Tuttavia, è importante considerare che queste forze variano nel tempo e di conseguenza le indicazioni che forniscono hanno una breve durata e richiedono un aggiornamento progressivo²⁸; inoltre, la redditività che fornisce tale modello è una redditività teorica, che va confrontata con quella che viene effettivamente conseguita dall'impresa.

²⁷ Porter M.E., *“What is Strategy”*, *Harvard Business Review*, op. cit., p. 80

²⁸ Ibidem

1.3 La *Resource Based View*: assunti e premesse concettuali

Michael Porter, nell'ambito delle sue teorie pubblicate alla fine degli anni Settanta, ha fortemente sostenuto l'importanza preliminare della stesura dell'analisi di settore, come elemento basilare per la definizione della strategia di un'impresa.

Pertanto Porter, in stretta condivisione con le teorie dell'economia industriale, identificando nella struttura organizzativa di un'impresa e nella scelta di mercato di riferimento, il grado di profitto a cui l'azienda può concorrere, afferma che è nel combinato disposto delle "cinque forze competitive" il valore di profitto a cui l'azienda può tendere, anche rispetto ai *competitors*²⁹.

Ampliando la teoria di cui sopra, Porter afferma che chiaramente le sole caratteristiche di mercato non sono da considerarsi come unico fattore rilevante per la valorizzazione del profitto: "Se l'ambiente esterno è caratterizzato da continui cambiamenti, se tecnologie diverse competono per soddisfare gli stessi bisogni, se l'identità dei consumatori cambia rapidamente, allora l'approccio basato sui fattori esterni non offre più un fondamento solido per la formulazione di una strategia di lungo termine³⁰".

Pertanto è fondamentale traslare l'univoca prospettiva di fattori esterni all'interno delle imprese; di contro, infatti lo scenario del tessuto industriale dovrebbe produrre risultati omologhi ed omogenei in tutte le imprese inserite in un unico mercato. Ma proprio con la variazione di prospettiva dall'esterno verso l'interno, che si possono misurare gli indicatori di produttività e di *performance* tipiche delle differenti strutture interne aziendali³¹.

Il cambio di prospettiva vero e proprio avviene negli anni Ottanta, con la nascita della teoria della *Resource Based View* quando, dalla univoca concentrazione sulle risorse esterne, si inizia a dare valore anche alle attività interne, coniugando il valore aggiunto della biunivoca prospettiva. Pur nascendo ufficialmente nel 1984, la *Resource Based View*, assorbe teorie risalenti a periodi precedenti.

²⁹ Porter, M.E., *Competition in global industries: A conceptual framework*, in *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986, p. 35

³⁰ Grant R., "L'analisi strategica nella gestione aziendale", Il Mulino, 1994, p. 29

³¹ Ibidem

Attinge in particolar modo a due approcci accomunati dall'insoddisfazione nell'analisi statica tradizionale e nella teoria marginalistica tipica degli anni Settanta e Ottanta: la *Teoria dello sviluppo economico* di Joseph Shumpeter e la *Teoria dell'Espansione* di Edith Penrose.

All'economista austriaco si deve il merito di sviluppare una teoria negli intenti e nei risultati innovativa, introducendo il concetto di innovazione come funzione caratteristica dell'attività imprenditoriale.

Per Joseph Shumpeter l'innovazione consiste nel fare qualcosa di nuovo nel sistema economico tramite combinazioni inedite dei mezzi di produzione, è quindi la risposta creativa di un'impresa, di un settore o di un sistema economico; il ruolo dell'imprenditore consiste nel coniare tale risposta introducendo qualcosa di diverso, al di fuori della pratica esistente. La teoria dello sviluppo economico e la visione articolata al suo interno, introduce così la prospettiva delle risorse, delle capacità e l'approccio basato sulla conoscenza³².

L'altra profonda radice della RBV è rappresentata da "*The theory of the growth of the firm*" di Edith Penrose nella quale l'autrice introduce numerosi principi legati al pensiero *Resource Based View*³³.

Edith Penrose parte dal concetto di espansione allontanandosi dall'accezione dell'analisi economica tradizionale, definendolo come un processo che si verifica spontaneamente e che è diretta conseguenza di mutamenti naturali ed interni che si traducono in una variazione delle caratteristiche generali dell'intero organismo e che si verifica se le condizioni esterne non vi si oppongono. L'autrice, inoltre, si concentra nel comprendere, qualora le condizioni di un sistema economico permettano l'espansione, cosa determina quale impresa trae vantaggio e in che misura, dando alle risorse interne e ai servizi produttivi il ruolo cruciale. Edith Penrose definisce le suddette risorse come "le cose fisiche che un'impresa compra, affitta, o produce per il proprio uso, e il personale assunto a condizioni che lo rendano effettivamente parte dell'impresa" e da esse - in

³² Simone C., *La Resource Based View e la Knowledge Based View. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, Aracne, 2004, p. 20

³³ Ibidem

particolare modo le risorse umane -, e al loro utilizzo, i principali fattori che determinano l'eterogeneità delle imprese presenti nel mercato³⁴.

In sostanza, Edith Penrose non si pone il problema delle cause dell'espansione di una data impresa³⁵, ma si interessa di una questione affatto diversa: assumendo che talune imprese possano espandersi, quali principi governano questa espansione e quanto rapidamente e a lungo possono crescere? Detto in altri termini: assumendo che in un sistema economico si creino delle condizioni che favoriscono l'espansione, cosa determina quale tipo di impresa ne trarrà vantaggio e in che misura? Nella ricerca di risposte a tali domande, Penrose evidenzia costantemente il ruolo delle risorse interne dell'impresa e dei servizi produttivi³⁶ da esse estraibili, assumendo che un'impresa si configuri come insieme di risorse produttive da cui defluisce una certa gamma di servizi, a seconda degli scopi ad esse assegnati nell'ambito delle decisioni amministrative. Considerando la funzione dell'impresa privata da questo punto di vista, il miglior criterio per misurare le dimensioni di un'impresa appare quello di misurare le risorse produttive che essa impiega. Tuttavia, per Penrose, i fattori del processo di produzione non si identificano mai con le risorse ma con i servizi che esse forniscono in funzione del modo in cui sono sfruttate: la medesima risorsa, se destinata a scopi alternativi o impiegata in modi alternativi o combinata con diversi tipi e quantità di altre risorse, dà luogo ad un servizio o ad un flusso di servizi differenti³⁷.

La rilevanza della distinzione tra risorse e servizi non è, quindi, riconducibile alla loro diversa durata, ma al fatto che, mentre le risorse costituiscono un insieme di servizi potenziali e possono essere definite indipendentemente dalla loro utilizzazione, i servizi, per poter essere realizzati, richiedono l'espletamento di una qualche funzione o attività: da questa distinzione, centrale nella teoria dell'espansione dell'impresa, deriva il carattere di unicità delle singole imprese. L'ipotesi di partenza della teoria in questione è che i piani di produzione ed espansione di una qualsiasi impresa sono delimitati dalle sue risorse e dai servizi

³⁴ Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press 1959, p. 47

³⁵ Ibidem

³⁶ Simone C., *La Resource Based View e la Knowledge Based View. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, op. cit., p. 25

³⁷ Ibidem

che queste possono offrire, sia che si tratti di risorse acquistate o ereditate nel passato, sia che si tratti di risorse che devono essere reperite nel mercato; ciò assume un rilievo notevole se si riflette sul fatto che nessuna risorsa, nemmeno quella imprenditoriale, può essere sfruttata da sola: qualunque destinazione deve essere sempre valutata sulla base delle possibili combinazioni con altre risorse. La teoria della *Resource Based View*, come si evince dal suo nome, assegna alle risorse la medesima centralità; esse generano valore e consentono un vantaggio competitivo nel momento in cui sono dotate di un insieme di caratteristiche. L'approccio di Peteraf integra le prospettive esistenti in un modello parsimonioso di risorse e prestazioni aziendali. L'essenza di questo modello è che quattro condizioni sono alla base di un vantaggio competitivo e che devono essere tutte soddisfatte. Queste includono l'eterogeneità delle risorse all'interno di un settore, limiti ex post alla concorrenza, mobilità imperfetta delle risorse, e limiti ex ante alla concorrenza (fig. n.2).



Fonte: Peteraf M., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, p. 180

Peteraf propone quindi quattro proprietà tipiche delle risorse che appartengono a imprese in grado di raggiungere un vantaggio rispetto ai concorrenti³⁸.

Esse sono:

- la durata. La durata e la stabilità del vantaggio competitivo per un'impresa sono strettamente correlate al deprezzamento e all'invecchiamento delle risorse gestite e/o prodotte. In caso di risorse dipendenti da strumenti, macchinari e capitale tecnico l'incapacità d'innovazione tecnologica abbrevia la vita del vantaggio economico; al contrario *brand reputation*, vale a dire, il valore prettamente correlato alla marca aziendale, si svalorizza in maniera più lenta e può essere supportata, in termini di innovazione, con interventi più economici;
- l'immobilità o l'imperfetta trasferibilità. Una risorsa o una capacità è mobile se l'impresa che non ne dispone non incorre in nessun svantaggio di costo nell'acquistarla o svilupparla, non è invece, liberamente trasferibile, quella risorsa che può essere acquisita da un'impresa concorrente solo incorrendo in uno svantaggio di costo³⁹. In quest'ultimo caso, ovviamente, la risorsa costituisce per l'impresa che la possiede una fonte di vantaggio competitivo sostenibile⁴⁰;
- l'eterogeneità. Si parla di eterogeneità delle risorse o delle capacità quando queste non risultano né uniformemente né diffusamente distribuite nell'ambiente competitivo. Di conseguenza risultano essere una fonte di vantaggio competitivo temporaneo⁴¹;
- l'imitabilità: essa fa riferimento alla facilità con la quale una risorsa o una capacità è imitabile. Una risorsa che può essere facilmente imitata o riprodotta dalla concorrenza è totalmente inefficace nel raggiungimento del vantaggio competitivo⁴².

³⁸ Peteraf M., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 179-191

³⁹ Mata F. J., Fuerst W. L., Barney J.B., *Information Technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis*, MIS Quarterly, 1995, p. 66

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Olalla M.F., *The resource-based theory and human resource*, International Advances in Economic Research, 1999, p. 101

⁴² Ibidem

Quando si parla di “risorse comuni” si fa riferimento a tutte quelle risorse che non posseggono le caratteristiche sopraelencate e che di conseguenza non garantiscono il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, ma sono solamente, nella migliore delle ipotesi, una fonte di parità competitiva⁴³.

⁴³ Olalla M.F., *The resource-based theory and human resource*, op. cit., p. 102

Capitolo II – L'evoluzione delle RBV: la prospettiva delle capacità dinamiche

2.1 Le risorse dell'impresa. 2.2 Il ruolo delle capacità dinamiche. 2.3 La valorizzazione delle competenze.

2.1 Le risorse dell'impresa

Nella teoria *Resource Based View* le risorse e le competenze hanno un ruolo centrale nell'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Tuttavia, le risorse di cui un'impresa dispone sono numerose e presentano tutte diverse caratteristiche. Da qui l'esigenza di classificarle e identificarle.

Una prima distinzione approssimativa è quella tra risorse tangibili e intangibili a seconda della loro materializzazione⁴⁴.

Una classificazione più dettagliata però, è quella proposta da Hofer e Schendel⁴⁵ i quali identificano sei tipologie di risorse: le risorse fisiche, tecnologiche, finanziarie, la reputazione, le risorse organizzative e quelle umane. Le risorse fisiche presentano caratteristiche organolettiche e sono facili da individuare e da valutare da un punto di vista contabile. Appartengono a questa categoria risorse come gli impianti, i macchinari, attrezzatura e le materie prime e i componenti.

Circa le risorse tecnologiche, seppur vi sia un'evoluzione repentina e costante in ambito di innovazione, gran parte delle risorse tecnologiche non rientrano in essa. Di contro l'azienda si dota in maniera esclusiva di processi tecnologici unici e all'avanguardia sicuramente può essere considerato elemento determinante nella corsa al vantaggio competitivo sostenibile⁴⁶.

Le risorse finanziarie fanno riferimento in realtà alla posizione finanziaria dell'azienda, al suo ruolo strategico, e al tasso d'indebitamento nel breve periodo. Tutto quello che un'azienda è in grado di reperire, soprattutto a breve termine,

⁴⁴ Simone C., *La Resource based view e la Knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, op. cit., p. 42

⁴⁵ Hofer C. W., Schendel D., *Strategy formulation: analytic concepts*, St. Paul, MN: West, 1978, p. 21

⁴⁶ Ibidem

dipende dall'informazione di bilancio che determina quindi la sua posizione finanziaria.

La reputazione è un *invisible asset* strettamente legato alla storia dell'azienda, e risulta determinante in quanto costituisce un indicatore delle informazioni riguardanti l'azienda stessa. La reputazione matura nel lungo periodo grazie alla produzione di beni e/o servizi di qualità offerti ed influenza direttamente le scelte degli *stakeholder*, costituisce quindi, un elemento distintivo per l'azienda⁴⁷.

Per risorse organizzative si intendono tutti quegli elementi *firm specific* che fungono da supporto alla strategia aziendale. Si tratta quindi dei livelli di integrazione, la specializzazione orizzontale o verticale e l'accentramento più o meno intenso del potere decisionale⁴⁸.

Le risorse umane hanno un ruolo fondamentale nella teoria basata sulle risorse. Nella classificazione proposta da Hofer e Schendel, dividono le risorse umane in due categorie: gli imprenditori e i manager.

Gli imprenditori sono gli individui o i gruppi di individui che forniscono i servizi imprenditoriali, vale a dire, tutti quegli apporti nell'introdurre nuove idee in merito alle molteplici attività dell'impresa.

Penrose, inoltre, definisce l'imprenditore come un individuo dotato di spirito di iniziativa (o spirito imprenditoriale), che la stessa definisce come "la predisposizione psicologica da parte degli individui a correre dei rischi con la speranza di ottenere un guadagno e, in particolare, a impiegare fatiche risorse in un'attività commerciale intesa in senso lato⁴⁹".

Lo spirito di iniziativa è anche l'elemento che distingue le funzioni imprenditoriali, tipiche dell'imprenditore, a quelle direttive o manageriali, tipiche per l'appunto, dei manager.

Tuttavia, gli stessi individui possono, e molto spesso compiono, le stesse funzioni; questo rende complicato tracciare una linea di demarcazione tra risorse imprenditoriali e manageriali⁵⁰.

⁴⁷ Moon C. W., Lado A., MNC-Host "Government bargaining power relationship: a critique and extension within the resources based view", Journal of Management, 2000, p., 37

⁴⁸ Cocozza A., *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, 2010, p. 56

⁴⁹ Penrose E., "The Theory of the Growth of the Firm", op. cit., p. 67

⁵⁰ Ibidem, p. 68

Anche le risorse manageriali concorrono in maniera netta a plasmare forma e crescita dell'azienda, attraverso due qualità manageriali di elevata importanza: l'esperienza e la creatività.

La prima, viene definita da Cohen e Levinthal⁵¹ come "conoscenza accumulata e articolata sistematicamente", aggiungendo che essa è strettamente legata alla creatività, che sempre gli stessi definiscono come: "la capacità di risolvere al meglio i problemi".

In termini di creatività manageriale lo studioso ed economista Herbert Simon⁵² dona un contributo importante assegnando alla stessa la particolarità di dover essere valutata non dai risultati conseguiti, ma dai progressi delle organizzazioni di cui i manager sono diretti responsabili.

Inoltre, definisce i tratti distintivi di quello che egli definisce il "*manager creativo*":

- capacità di riconoscere un'opportunità ed abilità di gestire le risorse per intraprendere nuove attività;
- attenzione alla pianificazione strategica, capacità di definire obiettivi a lungo termine;
- atteggiamento positivo nei confronti dell'avventura, accettando e rischi e imparando dagli eventuali fallimenti⁵³.

Un pilastro fondamentale per la *Resource Based View* è il concetto di distinzione tra mercato e organizzazione interna di un'impresa. La declinazione della suddetta teoria è, come, un'azienda si distingue rispetto al mercato nella propria organizzazione interna o comunque, in meccanismi e modelli organizzativi che seppur economici tralasciano il meccanismo dei prezzi, tipico invece del mercato esterno⁵⁴.

Pertanto, le organizzazioni interne all'azienda derivano direttamente dalle competenze e dalle capacità che si esplicano attraverso i processi manageriali; è quindi evidente che tali competenze e capacità non sono risorse reperibili sul

⁵¹ Cohen W. M., Levinthal D. A., "*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly*", 1990, p. 43

⁵² Simon H., "*Administrative Behavior*", 2nd ed., Macmillan, New York, 1961

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Cohen W. M., Levinthal D. A., "*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly*, op. cit., p. 45

mercato esterno, ma è un elemento distintivo customizzato alla singola impresa e alla propria attività produttive.

La criticità maggiore risulta essere quella di individuare le capacità dell'azienda e inserirle in un processo di valutazione e comparazione rispetto a quelle dei *competitors*.

La teoria della *Resource Based View* distingue quattro classi differenti di capacità⁵⁵:

- le *capacità funzionali* si realizzano attraverso i risultati tangibili e il conseguimento degli obiettivi delle singole funzioni aziendali; in tale categoria rientrano le capacità di produzione, di marketing, e di ogni altra *business unit* che è indispensabile nel processo produttivo di un'impresa⁵⁶;
- le *capacità di coordinamento e integrazione* sono quelle capacità puramente di carattere organizzativo, che concorrono all'armonizzazione dei singoli elementi distintivi dei vari dipartimenti aziendali. Nelle stesse, trovano ampio collocamento le capacità di armonizzare i diversi *know how*, mescolando ad esempio lo sviluppo di varie tecnologie, afferenti a diversi dipartimenti, ma che concorrono alla realizzazione di un unico prodotto. Altresì, la capacità di coordinamento e integrazione si esplica anche nel garantire osmosi tra le diverse *business unit* e all'interno degli stessi subsistemi. Altra rilevanza di tale capacità è di riuscire a ottenere coordinamento, al minimo costo, programmando e controllando la comunicazione e l'attività dei vari livelli di responsabilità⁵⁷;
- la *capacità di apprendimento* nelle organizzazioni non può essere definita e interpretata come la sommatoria delle singole capacità individuali ma, come l'organizzazione e la correlazione delle capacità degli individui presenti in un'impresa e come le stesse si relazionano tra loro. Pertanto, seppure le capacità individuali presenti in un tessuto

⁵⁵ Chandler A.D., *Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise*, Journal of Economic Perspectives, 6 (3) Summer, 1992, pp. 79 – 100

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Verona G., *Note: A resource based view of product development*, Academy of Management Review, January, 24 (1), 1999, pp. 132 - 142

organizzativo siano un punto di partenza rilevante, la loro effettiva valorizzazione dipende da come le stesse vengano rilevate, organizzate e sfruttate in quello specifico contesto organizzativo⁵⁸;

- le *capacità di riconfigurazione* sono quelle capacità che individuano ed affrontano l'esigenza di cambiamento di un'organizzazione. La riconfigurazione di un'impresa è un aspetto critico e fondamentale ai fini della sopravvivenza dell'impresa stessa; questa capacità è il radar utile ad identificare le variazioni di mercato, l'evoluzione tecnologica e le fondamentali trasformazioni interne all'azienda stessa. Le imprese che, tramite le *best practice*, adottano tale capacità di trasformazione sono definite imprese altamente flessibili⁵⁹.

A seconda della tipologia di ambiente nel quale l'impresa esplica la propria attività, troveranno rilevanza differente e diversa combinazione le categorie di capacità. Infatti in un'ambiente dinamico vige la compresenza quasi paritetica delle quattro capacità; di contro in un ambiente statico, saranno sufficienti le capacità funzionali e di coordinamento⁶⁰.

⁵⁸ Cohen W. M., Levinthal D. A., "*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, *Administrative Science Quarterly*", op. cit., p. 45

⁵⁹ Ibidem

⁶⁰ Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *A Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 1997, pp. 509 – 533.

2.2 Il ruolo delle capacità dinamiche

Nella prospettiva basata sulle risorse della *Resource Based View*, il vantaggio competitivo è ricondotto a rendite che afferiscono all'impresa grazie al possesso di risorse scarse, idiosincratice, difficilmente replicabili in tempi brevi⁶¹.

Dal punto di vista empirico, alcune ricerche hanno ridimensionato la significatività degli effetti della struttura del settore sulle *performance* delle imprese, evidenziando come le differenze in termini di profitto tra imprese all'interno della stessa industria siano maggiori rispetto a quelli tra industrie⁶².

Pur all'interno di uno stesso settore, le imprese conseguono profitti differenti, poiché differenti sono le risorse specifiche delle imprese e diverse sono le strategie attuate per ricombinare tali risorse in funzione delle mutevoli circostanze ambientali⁶³.

Partendo dall'idea che le capacità specifiche di un'impresa le consentono di porre in essere determinate attività meglio dei concorrenti, e che queste attività possono essere costruite gradualmente e rafforzate lungo archi temporali lunghi, si sviluppa il paradigma delle capacità dinamiche⁶⁴.

Tale prospettiva si interessa di situazioni competitive connotate da disequilibrio costante, quali sono i contesti caratterizzati da una dinamica industriale di tipo shumpeteriano ed intende colmare le lacune teoriche della *Resource Based View*, proponendo modelli descrittivi e normativi di come un'impresa possa trasformare profondamente i suoi modi di funzionamento e le sue strutture nonché rinnovare le sue linee d'azione e di come possa apprendere, ma anche disapprendere, in contesti shumpeteriani⁶⁵.

A tal fine, la prospettiva in parola mutua alcuni concetti e principi dell'apparato teorico dell'economia evolutiva⁶⁶.

⁶¹ Simone C., *La Resource based view e la Knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, op. cit., p. 45

⁶² Ibidem

⁶³ De Chiara A., *Le decisioni strategiche d'impresa. Basi informative e strumenti d'indagine*, op. cit., 2005, p. 67

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Brezza B., *L'organizzazione del lavoro. Tra produzione e apprendimento*, Carocci Editore, 2000, p. 238

⁶⁶ Ibidem

Secondo l'ottica evolutiva, la dinamica competitiva è caratterizzata da tre processi interagenti:

- il primo processo è quello innovativo in forza del quale si crea nuova conoscenza incorporata nelle routine organizzative: questo è il nucleo centrale del vantaggio competitivo;

- il secondo processo è dato dalla replicazione spaziale e temporale delle routine da parte dell'impresa innovatrice: la suddetta replicazione rende possibile lo sfruttamento dell'innovazione su vasta scala.

Il primo e secondo processo portano al conseguimento di rendite schumpeteriane, ossia di rendite derivanti dallo sfruttamento temporaneo di un'innovazione.

- Il terzo processo consiste nell'imitazione delle routine da parte dei concorrenti: questo processo può riequilibrare situazioni di disequilibrio, tramite l'indebolimento del vantaggio competitivo dell'impresa innovatrice.

L'affievolimento del vantaggio competitivo può tuttavia essere provocato anche dall'attività innovativa delle imprese concorrenti.

Lo schema teorico evolutivo mette in luce un vantaggio competitivo non più riconducibile all'erezione di barriere all'imitazione o al possesso di un paniere di risorse strategiche, bensì un vantaggio competitivo conquistato grazie alla capacità dell'impresa di modificare e, soprattutto, rinnovare e riconfigurare le proprie strategie e conoscenze, coerentemente con le mutate condizioni ambientali⁶⁷.

Queste capacità di riconfigurazione sono appunto quelle che in letteratura vengono definite "capacità dinamiche"⁶⁸.

Come illustrato da Teece et al, nel loro "manifesto" sulle capacità dinamiche di impresa, costruito sulla base dello schema teorico evolutivo, l'attributo dinamico fa riferimento alla capacità di rinnovare le competenze in modo congruo rispetto agli ambienti economici cangianti: quando il *time to market* è critico, il tasso di innovazione tecnologica è alto e la natura della futura competizione è difficile da

⁶⁷ Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *A Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 18 (7), 1997, pp. 509 – 533.

⁶⁸ Ibidem

determinare, allora la capacità di coniare risposte innovative costituisce l'essenza del vantaggio competitivo; il termine capacità enfatizza il ruolo chiave del management nell'adattare, integrare e riconfigurare le capacità organizzative e funzionali in modo appropriato per essere in armonia con un ambiente mutevole⁶⁹. L'accezione capacità dinamica indica, quindi, una meta competenza che consente all'impresa di superare l'inerzia e di modificare nel tempo le proprie competenze⁷⁰, realizzando nuove forme di vantaggio competitivo. Le caratteristiche principali della prospettiva delle capacità dinamiche sono riassunte nella fig. n. 3:

Fig. n. 3 - Caratteristiche salienti della prospettiva delle capacità dinamiche

<i>Radici intellettuali</i>	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece
<i>Autori di riferimento</i>	Dosi, Teece e Winter (1989) Prahalad e Hamel (1990) Dierickx e Cool (1989) Teece, Pisano e Shuen (1997)
<i>Tipo di rendita</i>	Schumpeteriana
<i>Unità fondamentali di analisi</i>	Processi, traiettorie di sviluppo
<i>Capacità di riorientamento strategico nel breve termine</i>	Bassa
<i>Ruolo della struttura industriale</i>	Endogeno
<i>Interessi focali</i>	Riconfigurazione delle capacità organizzative rinnovamento linee d'azione; apprendimento/disapprendimento organizzativo; fenomeni inerziali.

Fonte: Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), 1997, p. 527

⁶⁹ Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *A Dynamic Capabilities and Strategic Management*, op. cit., p. 532

⁷⁰ Malerba F., *Economia dell'innovazione*, Carocci Editore, 2000, p. 38

Per rispondere ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente occorrono competenze-chiave o capacità, ma anche abilità nel riconfigurarle, riorientarle, trasformarle ed integrarle con le risorse ed i beni complementari esterni per fronteggiare la sfida di una competizione ed imitazione di tipo schumpeteriana (dinamicità).

Arricchita dal paradigma delle capacità dinamiche, ed usando le parole di Grant, la *resource-based view* “*perceives the firm as a unique bundle of idiosyncratic resources and capabilities where the primary task of management is to maximize value through the optimal deployment of existing resources and capabilities, while developing the firm’s resource base for the future*”⁷¹.

La *Resource Based View* spinge a ricercare, valutare e classificare le risorse che possono essere giudicate rilevanti per un'azienda⁷². Guardando alle risorse di conoscenza, da un angolo visuale tipicamente strategico, risulta fondamentale la prospettiva dell'impresa basata sulla conoscenza o *knowledge-based theory*⁷³ la quale arricchisce ulteriormente gli strumenti a disposizione del ricercatore per la spiegazione delle *performance* e delle posizioni di vantaggio competitivo. In essa, la conoscenza è considerata la risorsa più importante dal punto di vista strategico. Al contempo, si puntualizza che l'azienda deve affiancare all'abilità nel generare conoscenza anche la capacità di integrarla con quella generata a livello di rete di imprese a cui partecipa⁷⁴.

Tale rete può coincidere, nelle ipotesi più semplici, con la rete di fornitori e clienti dell'impresa, ma può configurarsi anche in termini più articolati e complessi come ampiamente dimostrato dalla letteratura⁷⁵

Il fine ultimo è che una volta diventata *firm-specific* e, successivamente, *network-specific*, la conoscenza della singola azienda difficilmente può essere imitabile e quindi costituire la base di vantaggi competitivi durevoli.

⁷¹ Simone C., *La Resource based view e la Knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, op. cit., p. 45

⁷² Ibidem

⁷³ Grant R., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-110, 1996

⁷⁴ Ibidem

⁷⁵ Lipparini, A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002, p. 46

L'affermarsi ormai irreversibile dell'economia della conoscenza richiede il continuo affinamento della strategia per perseguire l'efficienza dinamica, ovvero comportamenti improntati su flessibilità e innovazione continua⁷⁶.

In tale prospettiva, "l'obiettivo principale della strategia consiste nel far corrispondere le competenze dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno⁷⁷" e, vista l'intensità e l'alta velocità del cambiamento ambientale, diventa vera e propria competenza distintiva la capacità dell'azienda di allargare, sviluppare e reimpiegare le proprie risorse e conoscenze più velocemente degli altri.

⁷⁶Olalla M.F., "*The resource-based theory and human resources*", International Advances in Economic Research, 1999

⁷⁷ Grant R., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 120-122, 1996

2.3 La valorizzazione delle competenze

La vera sfida dell'impresa, oggi, è la valorizzazione delle persone attraverso il potenziamento dei talenti e del patrimonio cognitivo nonché attraverso l'attenzione alle differenze soggettive che si profilano nell'universo aziendale⁷⁸.

Si può ragionevolmente affermare, allora, che l'approccio strategico che si può definire adattivo non sia altro che il superamento dell'approccio strategico classico, in quanto persegue contemporaneamente l'obiettivo della differenziazione e quello del contenimento dei costi.

Si ricorda che il fulcro dell'attività di una *start up* è proprio quello di ricercare un *business model* scalabile e ripetibile che le permetta di bilanciare le esigenze della clientela con un'offerta che possa portare un vantaggio competitivo all'azienda. L'innovazione dirompente o disruptive è, secondo Blank e Dorf⁷⁹, la ricerca che la startup effettua per trasformare la propria idea in un prodotto che il cliente voglia acquistare. Il modello di business per cui un'organizzazione opta è fondamentale nell'orientamento di tutta la sua attività interna nonché rispetto alle relazioni da instaurare e, quindi, al grado di apertura verso l'esterno.

Ciò porta a definire il "*business model*" come uno strumento in grado di facilitare la diffusione di innovazione nel sistema. Infatti, mutuando da Chesbrough e Rosenbloom⁸⁰, il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata, e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un business model che, pertanto, svolge una funzione importantissima.

Alfred Chandler⁸¹, ad esempio, concentra l'attenzione sul processo logico che lega l'individuazione degli scopi e degli obiettivi di un'azienda con le scelte di allocazione delle risorse.

⁷⁸ Simone C., *La Resource based view e la Knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale*, op. cit., p. 78

⁷⁹ Blank S., Dorf B., *Startupper Guida alla creazione di imprese innovative*, Egea, 2012, p. 14 e ss.

⁸⁰ Chesbrough H., Rosenbloom, R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11, 2002, pp. 529-555.

⁸¹ Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, 1963, p. 13 e ss.

Porter invece analizza le decisioni strategiche, il vantaggio competitivo e l'analisi della concorrenza all'interno del settore; in quest'ottica la strategia è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi mediante l'identificazione di posizionamenti strategici differenti rispetto ai concorrenti⁸². Certo è che avere una perfetta consapevolezza del proprio *business model* diviene fondamentale, poiché è condizione essenziale affinché i flussi informativi, siano sia interni che esterni.

Elementi quali la flessibilità, la capacità di adattamento e l'innovazione costituiscono caratteristiche oramai irrinunciabili per tutte le organizzazioni. Innovare il proprio business model rappresenta dunque per l'impresa una nuova frontiera di vantaggio competitivo, ma richiede capacità di pensiero sistemico e di visualizzazione di numerose interazioni tra i vari aspetti dell'architettura organizzativa e di business.

Autorevoli studi⁸³ sostengono come le imprese possano competere tramite i propri modelli di business, rappresentando questi una potenziale fonte di vantaggio competitivo: la ricerca di un vantaggio sostenibile di un'impresa potrebbe benissimo partire dal suo modello di business. Tale modello di business⁸⁴ dovrebbe essere orientato al cambiamento continuo in modo tale da generare sempre nuove opportunità, sia con riferimento al mercato ed ai consumatori che ai concorrenti.

È quindi fondamentale perseguire una strategia in cui il capitale umano è al centro "*Human Capital Centric*", poiché questa è una componente fondamentale per la crescita dell'azienda⁸⁵.

La fonte di un vantaggio competitivo sostenibile non è dunque il contenuto definito da una strategia, destinato all'obsolescenza per i cambiamenti del mercato e le innovazioni tecnologiche introdotte, bensì la struttura organizzativa,

⁸² Porter, M.E., *La strategia competitiva*, op. cit, p. 68

⁸³ Chesbrough H., Rosenbloom, R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11, 2002, pag. 529-555

⁸⁴ Sarasvathy S., *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 243-263

⁸⁵ Vettori A., Reho C., *Talent management e successione dei leader. Attrarre, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, p. 48

che sarà in grado di generare e combinare la conoscenza prodotta dalle persone e di alimentare la strategia⁸⁶.

Si può definire il Bilancio delle Competenze come un metodo di analisi e autoanalisi assistita delle competenze, delle attitudini e del potenziale di un individuo in funzione della messa a punto da parte dell'individuo stesso di un proprio progetto di sviluppo professionale o di inserimento lavorativo o di formazione per l'occupazione.

È, altresì, un metodo di tipo autoattivo e proattivo, con una forte valenza orientativa data dal potenziale e dallo sviluppo delle capacità di individuare, selezionare e scegliere le opportunità di lavoro o di carriera più coerenti con il proprio patrimonio di competenze⁸⁷ Esso è:

- autoattivo, in quanto si basa sull'attivazione del soggetto beneficiario il quale viene sollecitato ad essere protagonista del processo di analisi delle proprie competenze;
- proattivo, perché il beneficiario è chiamato a mettere in campo la propria progettualità e, tramite questa, a operare cambiamenti nel proprio itinerario di vita;
- dotato di una forte valenza orientativa, poiché aiuta la persona a crescere, a riconoscere le opportunità, a darsi obiettivi e a scegliere tra alternative differenti.

In sintesi il bilancio di competenze è:

- uno strumento per lo sviluppo professionale dell'individuo;
- un metodo centrato sulla persona;
- una modalità di attuazione della formazione continua;
- uno strumento connotato da una forte dimensione progettuale.

Il Bilancio delle Competenze "è una metodologia di intervento e di consulenza di processo in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale per adulti. È un percorso volontario, anche laddove venga sollecitato dall'azienda, che mira a promuovere la riflessione e l'autoriconoscimento delle competenze acquisite nei

⁸⁶ Alberici A., Serreri P., *Competenze e formazione in età adulta. Il bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*, 2009, p. 81

⁸⁷ Ibidem

diversi contesti di vita al fine di renderne possibile la trasferibilità e la spendibilità nella ridefinizione e riprogettazione del proprio percorso formativo-lavorativo⁸⁸.

Durante questo processo il beneficiario dell'intervento, con il supporto del consulente, mette a punto un progetto che consente di:

- elaborare una strategia d'azione;
- accompagnare un'eventuale mobilità esterna o interna alla propria organizzazione;
- definire un percorso di formazione per sviluppare nuove competenze.

Il bilancio delle competenze nasce in Francia come azione finalizzata allo sviluppo delle professionalità, strettamente correlato alla formazione continua e alle azioni di politica attiva del lavoro⁸⁹. Le sue origini si possono rintracciare nell'immediato secondo dopoguerra negli Stati Uniti e in Québec, quando si evidenziò il bisogno di riconoscere le competenze personali delle persone per favorirne l'inserimento nel mercato del lavoro⁹⁰.

L'esigenza che emergeva in tale contesto era di identificare le competenze trasferibili da una situazione di lavoro a un'altra, da una situazione di vita a una di formazione.

Il risultato di queste azioni fu un documento chiamato "portafoglio delle competenze" che rappresentava l'inventario completo delle capacità acquisite, di tutte le esperienze formative realizzate, una memoria del passato dell'individuo, uno spazio dedicato alle risorse per la realizzazione di un progetto professionale⁹¹.

Il bilancio di competenze e, in generale, l'attività orientativa, si propongono di facilitare nel soggetto lo sviluppo dell'*empowerment*, cioè di quella forma di potere interno alla persona inteso come insieme di forze, di competenze e motivazioni intrinseche e di mobilitazione delle proprie energie che facilita il governo attivo di una situazione o di un evento⁹².

⁸⁸ ISFOL, *Le parole dell'orientamento: un puzzle da comporre*, 2007.

⁸⁹ Iacci P., *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, 2004, p. 83

⁹⁰ Ibidem

⁹¹ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Franco Angeli, 2019, p. 101

⁹² Ibidem

L'*empowerment* è un costrutto multilivello che in base alla tripartizione di Zimmerman (2000) si declina in⁹³:

- psicologico-individuale;
- organizzativo;
- socio-politico e di comunità.

Questi tre livelli sono analizzabili individualmente ma strettamente interconnessi. Il Bilancio delle Competenze ha come obiettivo quello di sviluppare e attivare qualcosa che è già intrinseco nel soggetto, il quale, attraverso un percorso specifico, diventa responsabile del proprio sviluppo personale e professionale⁹⁴. Attraverso l'*empowerment* le persone rafforzano la propria capacità di scelta, autoregolazione e autodeterminazione, inoltre, indica un processo di crescita, sia dell'individuo sia del gruppo, basato sull'incremento della stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione per far emergere risorse latenti e portare l'individuo ad appropriarsi consapevolmente del suo potenziale. Questo processo porta ad un rovesciamento della percezione dei propri limiti in vista del raggiungimento di risultati superiori alle proprie aspettative⁹⁵.

⁹³ Vettori A., Reho C., *Talent management e successione dei leader. Attrarre, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, p. 50

⁹⁴ Costa G., Giannecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, op. cit., p. 102

⁹⁵ Ibidem

CAPITOLO III – Dalla *Resource Based View* alla *Knowledge Based View*

3.1 La conoscenza come principale risorsa produttiva. 3.2 L'integrazione della conoscenza nell'impresa. 3.3 L'innovazione come determinante principale del cambiamento.

3.1 La conoscenza come principale risorsa produttiva

La conoscenza e la centralità della persona, paradigmi fondamentali del cosiddetto apprendimento organizzativo, sono appunto i fattori chiave dell'innovazione e della sostenibilità delle imprese, oltre che necessari per il benessere sociale.

Il ruolo centrale attribuito alla conoscenza come motore della produttività e della crescita è alla base del nuovo paradigma organizzativo e del lavoro delle "economie avanzate" e che viene definito "economia della conoscenza"⁹⁶

L'economia della conoscenza si caratterizza per processi di miglioramento continuo e innovazione permanente nei luoghi di lavoro. La necessità di gestire la conoscenza in modo diffuso nei luoghi di lavoro e di elevare l'apprendimento a "progresso collettivo" trova attuazione in momenti di discussione e apprendimento creati *ad hoc* tra il personale delle imprese facenti parte della rete ed è proprio in queste "comunità professionali" specifiche che i semplici dati e le informazioni possono trasformarsi in conoscenza e sapienza "comune" ed utile sia per la singola organizzazione che per tutte le imprese della rete⁹⁷.

Tutti i componenti sono chiamati in questo caso ad accrescere il patrimonio comune di conoscenza e dal quale tutti posso poi attingere nelle pratiche quotidiane; il lavoratore è così chiamato alla partecipazione attiva al lavoro e non soltanto passiva ed esecutiva⁹⁸.

⁹⁶ Tronti L., *Per una nuova cultura del lavoro*. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita, *Economia e Lavoro*, 2/2012, op. cit. p. 23.

⁹⁷ Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les éditions d'organisation, 2000, p. 55

⁹⁸ Ibidem

La trasformazione dei processi produttivi e, contemporaneamente, la trasformazione dell'informazione in conoscenza e l'agevolazione di questa pratica attraverso la corretta implementazione e sviluppo di tecnologie di produzione e piattaforme informatiche comuni non è di certo una pratica semplice e facile da divulgare tra le imprese che per mentalità, istruzione e impostazione di base sono spesso restii e preferiscono concentrarsi sui loro interessi; resta dunque necessario trovare il modo di diffondere e di valorizzare, anche tramite delle figure strategiche, il paradigma dell'economia della conoscenza e di una nuova cultura organizzativa⁹⁹.

Le competenze, purtroppo, non si raggiungono e si integrano in breve tempo. Occorre partire dai processi di selezione del personale puntando a determinati obiettivi. Da qui la necessità di rivedere anche le dinamiche amministrative e gestionali dell'impresa. La gestione strategica delle risorse umane presuppone una selezione di personale con determinate competenze, motivato e desideroso di approfondire ad una determinata organizzazione il proprio contributo in un'ottica di creazione di valore.

Il premio Nobel Theodore Schultz, ha introdotto nella teoria economica neoclassica la nozione di "capitale umano", identificando il "livello di conoscenza aggregata presente in una società che ne influenza qualunque processo produttivo¹⁰⁰".

L'importanza di tale definizione risiede nell'aver rivisitato il ruolo dell'uomo all'interno del meccanismo produttivo, etichettato nel corso degli anni prima "forza lavoro", poi "manodopera", fino a "risorsa umana", sottolineando come il valore aggiunto passasse progressivamente da una dimensione fisica ad una intellettuale e di conoscenza.

La nuova impostazione teorica richiede un'efficace gestione del capitale umano attraverso la valorizzazione del potenziale e delle attitudini proprie di ogni singola

⁹⁹ Bruscazioni M., *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Milano, Franco Angeli, 1991

¹⁰⁰ Consultabile su <https://el-in.ru/it/kredity/teodor-shulc-ob-investiciyah-v-chelovecheskii-kapital-osnovopolozhnik-teorii.html>

persona, facendo leva sulla motivazione e tenendo conto delle singole aspirazioni¹⁰¹.

L'impresa competitiva sarà competitiva quando l'organizzazione sarà di tipo motivante. La nuova frontiera della Direzione Risorse Umane nelle organizzazioni virtuose, ha ormai superato l'era delle strategie orientate a sostenere la sola efficacia, caratterizzata dal potenziamento del *know-how*, per proiettarsi sempre più verso la prospettiva dell'efficacia, in cui svolgono un ruolo primario il *know-how* e la motivazione ad agire, il riconoscimento di senso nell'attività lavorativa svolta e la valorizzazione dell'apporto dei singoli tenuto conto delle rispettive differenze¹⁰². Le imprese competitive sono quelle che sviluppano politiche di gestione delle risorse umane volte alla valorizzazione della centralità dell'individuo per raccogliere l'impegno e il consenso verso la *mission* e le strategie aziendali. Oggi l'impresa deve rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane¹⁰³. Il vantaggio competitivo, viene indiscutibilmente a legarsi al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione impiegato da quest'ultimo nel processo di produzione.

Il processo di creazione del valore si svolge mediante l'apporto delle risorse umane che sostiene la formazione del capitale dell'impresa e, infine, consente la generazione del capitale relazionale. Il capitale umano è un fattore propulsivo che favorisce la creazione e l'accumulazione di capitale intellettuale. Tale fattore presenta numerosi elementi critici poiché il capitale umano non è di proprietà dell'impresa, ma delle persone e, dunque, il suo ambito di azione non è totalmente sotto il controllo del management.

Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e prerogative degli individui che agevola la creazione del benessere personale, sociale ed economico.

Il capitale umano è di decisiva importanza per lo sviluppo economico e sociale ed insieme alle risorse fisiche e finanziarie, rappresenta il patrimonio di ogni

¹⁰¹ Coccozza A., *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, op. cit., p. 80.

¹⁰² Costa G., Giannecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, op. cit., p. 105

¹⁰³ Coccozza A., *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, op. cit., p. 81.

sistema economico. Questo perché un sistema economico che basa il proprio sviluppo sulla crescita del capitale umano incrementa la propria competitività e coesione sociale.

Una maggior attenzione allo sviluppo del capitale umano e più elevati investimenti nella ricerca sono fondamentali per sostenere la crescita economica e assicurare una maggiore competitività alle imprese.

Aiutare l'organizzazione ad adattarsi ai cambiamenti aziendali di solito implica un certo grado di formazione o altre componenti educative. Ciò può essere ottenuto attraverso sessioni speciali progettate per presentare ed educare il personale sui cambiamenti¹⁰⁴.

Le risorse umane dell'azienda avranno bisogno di una fonte di riferimento fino a quando non si saranno completamente adattati al cambiamento.

Oggi l'impresa ha bisogno di rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane. Il concetto di vantaggio competitivo unito al concetto di innovazione sono collegati al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione impiegato da quest'ultimo nel lavoro quotidiano all'interno dell'impresa¹⁰⁵.

Si assiste ad un passaggio di paradigma fondamentale: le persone che operano nell'impresa, piuttosto che essere un insieme indistinto ed omogeneo al quale rivolgere iniziative standardizzate e omologanti in funzione di obiettivi e risultati formalizzati, rappresentano una risorsa attiva che, in quanto tale, deve conservare le proprie specificità individuali e professionali ed esige iniziative mirate in funzione di competenze e comportamenti "chiave" rispetto ai fattori di competitività aziendali individuati¹⁰⁶

Il tradizionale rapporto sequenziale fra pianificazione delle strategie, struttura organizzativa, innovazione e gestione del capitale umano lascia il posto ad una relazione simultanea entro la quale la stessa gestione delle risorse umane diviene strategia integrata.

Dietro e a supporto dell'azione organizzativa deve esserci una struttura flessibile e fortemente integrata nonché una gestione strategica delle risorse umane grazie

¹⁰⁴ Fontana, F., *Strategie di diversificazione e creazione di valore*, op. cit., p. 70

¹⁰⁵ Iacci P., *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 56

¹⁰⁶ Ibidem

alla quale le persone, risorse eccellenti dell'impresa, siano valorizzate a tal punto da garantire le prestazioni di successo¹⁰⁷.

All'interno delle organizzazioni si può individuare una "catena del valore delle risorse umane" grazie alla quale è possibile rivedere, in chiave integrata, le stesse politiche di gestione del personale enfatizzando quel contenuto relazionale di competenze professionali degli individui e corredandolo strettamente ai processi di formazione del valore per il cliente¹⁰⁸.

L'approccio strategico integrato si fonda su una serie di affermazioni quali:

- avere una precisa filosofia d'impresa, ovvero definire i valori di fondo e il tipo di organizzazione in modo chiaro e non ambiguo;
- disegnare sistemi delle risorse umane coerenti con tale filosofia, ovvero progettare sistemi non in contrasto con i valori di fondo assunti;
- considerare sempre la prospettiva del management e non sostituirla con il maggior potere alla Direzione delle Risorse Umane;
- identificare il portafoglio delle attività di gestione delle risorse umane attraverso l'analisi di ogni livello strategico, manageriale e operativo per ogni funzione del personale;
- disegnare un sistema informativo mirato, coerente con gli obiettivi strategici e le responsabilità assegnate agli operatori aziendali individuando le principali informazioni utili al management per la presa di decisioni e il controllo sulle risorse umane;
- progettare e sviluppare i sistemi delle risorse umane flessibili e modificabili per rispondere con tempestività ai mutamenti dell'ambiente;
- disegnare la strategia delle risorse umane ovvero implementarla in modo esplicito e puntuale in tutte le unità organizzative;
- comunicare, in tutte le unità organizzative, la *mission*, la vision ed i valori dell'azienda¹⁰⁹.

La concezione dell'impresa che ne deriva si fonda su alcuni concetti base che intravedono nella creazione del valore e nella capacità di sviluppare le

¹⁰⁷ Costa G., Nacamulli C.D., *Manuale di organizzazione aziendale vol. 1*, op. cit., p. 370.

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ De Chiara A., *Le decisioni strategiche d'impresa. Basi informative e strumenti d'indagine*, op. cit., 2005, p. 78.

competenze, intese come conoscenze, capacità e comportamenti, altrettanti modi di guardare alla complessa realtà delle imprese¹¹⁰.

In particolar modo, la valorizzazione delle risorse umane viene ricercata in un processo di continuo riadattamento e modificazione di prassi e regole, combinato con la capacità di generare e di aggiornare costantemente le competenze aziendali quali effettive determinanti di differenziazione competitiva all'esterno e di identità professionale all'interno¹¹¹.

Oggi le imprese, inserite sempre più nel processo di ripensamento organizzativo volto alla definizione di nuova conoscenza, sentono la necessità di sviluppare una propria capacità strategica di riadattamento costante di tali competenze alle varie situazioni contingenti, portando il *management* alla definizione di un orientamento alle competenze quale nuovo paradigma gestionale mirato alla valorizzazione delle risorse umane¹¹².

¹¹⁰ Berta G., *Capitale umano, lavoro e organizzazione di fabbrica*, in P.A. Toninelli, 1997, p. 58

¹¹¹ Costa G., Nacamulli C.D., *Manuale di organizzazione aziendale vol. 1*, op. cit., p. 371

¹¹² Ibidem

3.2 L'integrazione della conoscenza nell'impresa.

Visto il ruolo cruciale che la creazione di conoscenza riveste nelle imprese imprenditoriali contemporanee, sorge una domanda fondamentale: quali processi stanno facilitando la creazione di conoscenza?

Nonaka e Takeuchi¹¹³ hanno proposto un *framework* di ricerca per descrivere i processi di creazione della conoscenza secondo due dimensioni: epistemologica e ontologica. La prima rappresenta le caratteristiche della conoscenza, dove occorre distinguere la conoscenza tacita da quella esplicita, e la chiave della creazione della conoscenza risiede nella mobilitazione e conversione della conoscenza tacita.

Nonaka e Takeuchi sostenevano che la conoscenza si crei attraverso l'interazione e l'intersezione tra conoscenza tacita ed esplicita, seguendo quattro diverse modalità di conversione: socializzazione, esternalizzazione, combinazione e interiorizzazione, ovvero i processi SECI.

La seconda dimensione, del quadro di Nonaka e Takeuchi, è ontologica e riguarda i livelli di entità o meccanismi che creano conoscenza che possono avviare i processi SECI come individui e organizzazioni. Al fine di creare conoscenza in modo efficace, le interazioni e la cooperazione tra la dimensione epistemologica e quella ontologica sono importanti. Poiché Nonaka e Takeuchi hanno fornito solo un quadro teorico per acquisire e convertire la conoscenza, non hanno identificato le condizioni abilitanti della prospettiva. In termini di prospettiva individuale, secondo la definizione di Nonaka et al.¹¹⁴, l'informazione diventa conoscenza quando viene interpretata da individui e dato un contesto e ancorato alle convinzioni e agli impegni degli individui.

Inoltre, Nonaka e Takeuchi, hanno affermato che "l'autonomia" è uno dei fattori più importanti che motiva gli individui a creare nuova conoscenza.

Sebbene Nonaka e Takeuchi et al. hanno fornito una ricca concettualizzazione della creazione di conoscenza dal punto di vista individuale, non hanno identificato linee guida concrete per consentire la creazione di conoscenza. Approfondendo ed esaminando una selezione di letteratura scientifica

¹¹³ Nonaka, I; Takeuchi, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

¹¹⁴ Ibidem

dell'informazione si è arrivati a due tipi di caratteristiche riguardanti gli individui che hanno un impatto sulla creazione della conoscenza: il coinvolgimento dell'utente da parte di Barki e Hartwick e la cognizione della conoscenza da parte di King e Ko¹¹⁵.

Per quanto riguarda il coinvolgimento dell'utente, secondo la teoria di Barki e Hartwick, il coinvolgimento dell'utente si riferisce a uno stato psicologico che riflette l'importanza e la rilevanza personale di un nuovo sistema informativo per l'utente¹¹⁶.

Alcuni ricercatori come Debrabander e Edstrom; Ives e Olson; Powers e Dickson, a tale proposito hanno anche affermato che il coinvolgimento dell'utente è una condizione necessaria per lo sviluppo di successo di un sistema informativo basato su computer. Inoltre, la letteratura contemporanea ha indicato l'importante ruolo del sistema informativo nel facilitare la gestione della conoscenza¹¹⁷.

Pertanto, il coinvolgimento dell'utente può avere un impatto sulla creazione di conoscenza. Un'altra caratteristica individuale è la cognizione della conoscenza: Huber ha sostenuto che solo quando gli individui sono cognitivamente disposti a "cercare e notare" iniziano ad apprezzare il valore e l'utilità della conoscenza.

In seguito King e Ko hanno anche affermato che la cognizione è la parte più fondamentale e importante dell'avvio della creazione della conoscenza.

Tutti i successivi processi di gestione della conoscenza, come la condivisione e la diffusione della conoscenza, l'elaborazione, l'infusione, la comprensione approfondita e le prestazioni organizzative, hanno le loro radici nella cognizione.

Dal punto di vista ambientale o organizzativo, secondo la teoria proposta da Nambisan et al., un'appropriata progettazione organizzativa e attività possono influenzare il risultato della creazione di conoscenza. Pertanto, si è sostenuto che le organizzazioni potrebbero adottare appropriati interventi manageriali per facilitare la creazione di conoscenza. Per rappresentare gli opportuni interventi gestionali offerti dalle organizzazioni, si è preso in prestito il termine "meccanismi

¹¹⁵ Francesconi A., *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore, 2009, p. 52

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ Alavi & Leidner., *Knowledge Management. MIS Quarterly* Vol. 25 No. 1/March 2001 117

organizzativi” da Nambisan et al. come incarnazione delle varie attività di apprendimento e condivisione delle conoscenze¹¹⁸.

In sintesi, questa ricerca affronta la seguente domanda: quali sono i rispettivi ruoli degli individui e delle imprese nel facilitare la creazione della conoscenza? Poiché la ricerca precedente non ha esaminato il impatto sui processi di creazione della conoscenza come nel caso del SECI, sia dal punto di vista individuale che organizzativo, questo studio esamina i fattori che influenzano la creazione della conoscenza in modo più ampio e completo. Si sostiene che le due caratteristiche degli utenti della tecnologia – coinvolgimento dell'utente e cognizione – possono avere un impatto sulla creazione di conoscenza. Inoltre, meccanismi organizzativi opportunamente progettati possono anche essere fondamentali per la creazione di conoscenza.

La conoscenza è stata definita come "vera credenza giustificata"¹¹⁹ Più specificatamente, le definizioni di conoscenza vanno da "competenze complesse e accumulate che risiedono negli individui ed è in parte o in gran parte inesprimibile" a "contenuti molto più strutturati ed espliciti".

Secondo la teoria di Nonaka et al., i ruoli svolti dagli individui sono la parte fondamentale della creazione di conoscenza, perché la conoscenza viene creata attraverso le interazioni tra gli individui o tra gli individui e i loro ambienti¹²⁰.

Sebbene i ruoli degli utenti della tecnologia come fonte di creazione di conoscenza e creatività siano stati riconosciuti nella letteratura; Nambisan et al. 1999, hanno esaminato i ruoli degli individui nel facilitare la creazione di conoscenza. Pertanto, è stato condotto uno studio empirico per esaminare l'impatto degli utenti IT (tecnologia dell'informazione) sulla creazione di conoscenza.

Dopo aver esaminato una selezione di ricerche MIS (sistemi informativi di gestione), si sono identificati due aspetti critici riguardanti i ruoli degli utenti IT nel

¹¹⁸ Nambisan, Satish; Lyytinen, Kalle; Majchrzak, Ann; and Song, Michael. 2017. "Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World," MIS Quarterly, (41: 1) pp.223-238.

¹¹⁹ Nonaka, I; Takeuchi, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, op. cit., p. 59.

¹²⁰ Ibidem

facilitare la creazione di conoscenza: coinvolgimento degli utenti e cognizione dell'utente.

Il termine coinvolgimento dell'utente è stato utilizzato in una varietà di campi per descrivere uno stato psicologico soggettivo che riflette l'importanza e la rilevanza personale di un problema¹²¹ come una pubblicità o un prodotto¹²², e il lavoro di un individuo¹²³. In un contesto di sviluppo del sistema, il coinvolgimento dell'utente dovrebbe riferirsi a uno stato psicologico che riflette l'importanza e la rilevanza personale di un nuovo sistema per l'utente. Nonaka et al. hanno identificato il ruolo critico che i sistemi informativi svolgono nel facilitare la creazione di conoscenza. Durante la loro ricerca, il coinvolgimento degli utenti rappresenta l'importanza e la rilevanza personale di un nuovo sistema per gli utenti. Pertanto, sembra ragionevole presumere che il coinvolgimento degli utenti IT possa avere un impatto positivo sulla creazione di conoscenza¹²⁴.

Secondo Nambisan et al., per facilitare le interazioni e lo scambio di conoscenze tra i membri dell'organizzazione occorre utilizzare quei meccanismi definiti come disposizioni strutturali o una varietà di azioni progettuali. Studi empirici indicano anche che i meccanismi relativi all'apprendimento e all'acquisizione della conoscenza possono mostrare un'efficacia differenziale per quanto riguarda l'innovazione degli utenti¹²⁵.

I team visionari hanno la capacità di fornire una visione strategica per la loro organizzazione, nonché di creare contesti per l'integrazione delle conoscenze tecniche e aziendali¹²⁶. I meccanismi che stabiliscono i fornitori di partenariati aiutano a mantenere il dialogo tra gli utenti e il sistema informativo durante la formazione e l'apprendimento attività (es. partecipazione a conferenze o fiere) possono fornire consapevolezza delle pratiche di lavoro. Sebbene il ruolo svolto dai suddetti meccanismi nella promozione dell'interazione e del trasferimento

¹²¹ Consultabile su https://brocku.ca/MeadProject/Sherif/Sherif_1965f.html

¹²² Krugman, H. E., *The measurement of advertising involvement*. *Public Opinion Quarterly*, 30(4), 1966, p. 583–596.

¹²³ Lawler, E. E., & Hall, D. T., *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation*. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 1970, p. 305.

¹²⁴ Nonaka, I; Takeuchi, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, *op. cit.*, p. 61

¹²⁵ Argyris C., Schön D. A, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini, 1998

¹²⁶ Ibidem

della conoscenza sia ampiamente riconosciuto, nessuna ricerca empirica indaga in modo specifico quanto siano efficaci i meccanismi alternativi nel facilitare il processo di creazione della conoscenza.

3.3 L'innovazione come determinante principale del cambiamento

Le organizzazioni devono correre velocemente per tenere il ritmo dei cambiamenti che si verificano all'interno dell'ambiente nelle quali si muovono e, quindi, devono essere sempre pronte all'innovazione continua, non solo per migliorare ma per sopravvivere in un mondo caratterizzato da forti cambiamenti come il progresso tecnologico, il mutare dei mercati, l'aumento della regolamentazione, l'*e-business* e il *mobile commerce*¹²⁷.

Il cambiamento delle attitudini sociali, la turbolenza economica globale, i *social media* e la rivoluzione dell'informazione hanno portato, inoltre, a un'economia globalizzata pervasa da una incertezza che incide su ogni attività di *business*, dalla più grande alla più piccola, creando maggiori minacce così come maggiori opportunità¹²⁸.

Poiché l'innovazione è un'impresa complessa a livello aziendale, richiede una serie di pratiche e processi trasversali per strutturarla, organizzarla e incoraggiarla¹²⁹.

Quantificare un "obiettivo di innovazione per la crescita" e renderlo una parte esplicita dei piani strategici futuri dell'impresa aiuta a consolidare l'importanza e la responsabilità per l'innovazione. L'obiettivo stesso deve essere sufficientemente ampio da costringere i manager a includere gli investimenti nell'innovazione nei loro piani aziendali.

Stabilire un'aspirazione all'innovazione quantitativa, tuttavia, non è sufficiente. Il valore target deve essere ripartito tra i "proprietari" aziendali rilevanti e distribuito alle loro organizzazioni sotto forma di obiettivi di performance e tempistiche¹³⁰. Qualsiasi cosa in meno rischia di incoraggiare l'inazione o la convinzione che l'innovazione sia il lavoro di qualcun altro. Intuizioni fresche e creative sono inestimabili, ma molte aziende incontrano difficoltà non tanto per la scarsità di

¹²⁷ Garrone P., Mariotti S., *Introduzione*, in P. Garrone, S. Mariotti (a cura di), *L'economia digitale*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 35

¹²⁸ Cocozza A., *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, op. cit., p. 64.

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ Alvesson M., *Prospettive culturali per le organizzazioni*, Angelo Guerrini e Associati, Milano, 1996.

nuove idee quanto per la lotta per determinare quali idee supportare e ridimensionare¹³¹.

Nelle imprese più grandi, questo può essere particolarmente problematico durante le discontinuità del mercato, quando sostenere la prossima ondata di crescita può sembrare troppo rischioso, almeno fino a quando le dinamiche competitive non impongono cambiamenti dolorosi¹³².

L'innovazione è intrinsecamente rischiosa, indubbiamente, e ottenere il massimo da un portafoglio di iniziative di innovazione riguarda più la gestione del rischio che l'eliminazione. Dal momento che nessuno sa esattamente dove emergeranno innovazioni di valore e cercare ovunque non è semplice né pratico, i dirigenti devono creare alcune condizioni per gli spazi di opportunità che vogliono esplorare¹³³.

Il processo di identificazione e delimitazione di questi spazi può variare da visioni intuitive del futuro ad analisi strategiche attentamente esaminate. La priorità data a questi spazi in modo ponderato consente inoltre alle aziende di valutare se hanno investimenti sufficienti per le loro opportunità più preziose.

Una volta definite le opportunità, le aziende necessitano di trasparenza su ciò su cui le persone stanno lavorando e di un processo di *governance* che valuti costantemente non solo il valore atteso, i tempi e il rischio delle iniziative in portafoglio, ma anche la sua composizione complessiva¹³⁴.

Non esiste un unico *mix* universalmente corretto e la maggior parte delle imprese affermate tende a sovraccaricare le proprie strutture di innovazione con progetti relativamente sicuri, a breve termine e incrementali che hanno poche possibilità di realizzare i propri obiettivi di crescita o di rimanere entro i propri parametri di rischio. Alcuni si diffondono in modo sottile su troppi progetti invece di concentrarsi su quelli con il più alto potenziale di successo e finanziarli per vincere.

Queste tendenze vengono rafforzate da un lento processo di riallocazione delle risorse. Spesso le aziende riallocano solo una piccola parte delle proprie risorse

¹³¹ Coccozza A., *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, op. cit., p. 45

¹³² Ibidem

¹³³ Iacci P., *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 78

¹³⁴ Ibidem

di anno in anno, condannando così l'innovazione a una marcia stagnante di incrementalismo.

La linfa vitale dell'innovazione è il processo di individuazione delle informazioni, che si estende oltre i confini di un'azienda per includere le *partnership* che generano informazioni¹³⁵.

La scoperta è iterativa e l'uso attivo dei prototipi può aiutare le imprese a continuare a imparare mentre sviluppano, testano, convalidano e perfezionano le loro innovazioni.

Le innovazioni dei modelli di *business*, che cambiano l'economia della catena del valore, diversificano i flussi di profitto e/o modificano i modelli di consegna, sono sempre state una parte vitale di un forte portafoglio di innovazioni¹³⁶.

Poiché gli smartphone e le app mobili minacciano di capovolgere i settori tradizionali, l'innovazione del modello di *business* è diventata sempre più urgente: le imprese affermate devono reinventare il proprio business prima che lo facciano i nuovi arrivati guidati dalla tecnologia.

Perché, allora, la maggior parte dei sistemi di innovazione enfatizza così nettamente i nuovi prodotti?

Il motivo, ovviamente, è che la maggior parte delle grandi aziende è riluttante a rischiare di manomettere il proprio modello di *business* principale finché non è visibilmente minacciato¹³⁷.

Le imprese *leader* combattono questa tendenza preoccupante in diversi modi:

- migliorano il loro gioco nell'*intelligence* di mercato, per separare meglio il segnale dal rumore;
- stabiliscono veicoli di finanziamento per nuove imprese che non rientrano nella struttura attuale;
- rivalutano costantemente la loro posizione nella catena del valore, considerando attentamente i modelli di business che potrebbero fornire valore a gruppi prioritari di nuovi clienti;

¹³⁵ Wilson F., *Lavoro e organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 2004, p. 56

¹³⁶ Ibidem

¹³⁷ Iacci P., *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, op. cit., p. 80

- sponsorizzano progetti pilota ed esperimenti lontani dal *core business* per aiutare a combattere le concezioni ristrette di ciò che sono e fanno;
- sottopongono a test di stress le proposte di valore e i modelli operativi emergenti di recente contro le contromosse dei concorrenti.

Ad esempio Amazon svolge un lavoro particolarmente efficace estendendosi a nuovi modelli di *business* affrontando le esigenze emergenti dei suoi clienti e fornitori. Infatti, ha incluso molti dei suoi fornitori nella sua base clienti offrendo loro una gamma sempre più ampia di servizi, dall'*hosting computing* alla gestione del magazzino¹³⁸.

Le imprese prosperano anche testando le loro idee promettenti con i clienti all'inizio del processo, prima che le forze interne impongano modifiche che offuscano la proposta di valore originale. Per arrivare all'innovazione inizialmente prevista, è necessario abbattere le barriere che si frappongono tra una grande idea e l'utente finale¹³⁹. Le imprese hanno bisogno di un *manager* ben connesso che si occupi di un progetto e sia responsabile del budget, del time-to-market e delle specifiche chiave, una persona che possa dire sì anziché no. Inoltre, il team di progetto deve essere interfunzionale nella realtà, non solo sulla carta¹⁴⁰. Ciò significa localizzare i suoi membri in un unico luogo e garantire che dedichino al progetto una parte significativa del loro tempo, almeno la metà, per sostenere una cultura che anteponga il successo del progetto di innovazione al successo di ciascuna funzione. La collaborazione interfunzionale può aiutare a garantire il coinvolgimento dell'utente finale durante tutto il processo di sviluppo.

In che modo le aziende leader stimolano, incoraggiano, supportano e premiano comportamenti e pensieri innovativi tra i giusti gruppi di persone?

¹³⁸ Pegan, G., De Luca, P., *Innovation and Internationalization: Evidences from the Italian furniture industry*, 17, 2015, p. 188-207.

¹³⁹ Consultabile su <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation#:~:text=Poich%C3%A9%20l%27innovazione%20%C3%A8,Mostra%201>

¹⁴⁰ Kotler P., *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*. Edizione italiana a cura di Walter Giorgio Scott, Il sole 24 Ore, Milano, 1999.

Le migliori aziende trovano il modo di incorporare l'innovazione nelle fibre della loro cultura, dal centro alla periferia. Quando un'azienda fissa obiettivi finanziari per l'innovazione e definisce gli spazi di mercato, le menti diventano molto più concentrate. Man mano che queste aspirazioni prendono vita attraverso progetti individuali in tutta l'azienda, i leader dell'innovazione chiariscono le responsabilità utilizzando gli incentivi e le ricompense appropriati

Le aziende devono aiutare le persone a condividere idee e conoscenze liberamente, magari localizzando team che lavorano su diversi tipi di innovazione nello stesso luogo, rivedendo la struttura dei team di progetto per assicurarsi che abbiano sempre nuova linfa, assicurando che le lezioni apprese dal successo e dal fallimento siano catturate e assimilate e riconoscendo gli sforzi di innovazione anche quando non hanno successo¹⁴¹.

La collaborazione interna e la sperimentazione possono richiedere anni per affermarsi, in particolare in aziende grandi e mature con culture e modalità di lavoro forti che, per altri aspetti, potrebbero averle servite bene.

Alcune aziende hanno creato "garage dell'innovazione" dove piccoli gruppi possono lavorare su progetti importanti non vincolati dal normale ambiente di lavoro, costruendo nuovi modi di lavorare che possono essere ampliati e assorbiti dall'organizzazione più ampia. Le grandi imprese non si reinventano facilmente come innovatrici leader: troppe routine fisse e fattori culturali possono intralciarsi. Per coloro che ci provano, l'eccellenza nell'innovazione è spesso costruita in uno sforzo pluriennale che tocca la maggior parte, se non tutte, le parti dell'organizzazione. Spesso le imprese che vogliono intraprendere questo viaggio massimizzeranno le loro probabilità di successo studiando da vicino e assimilando in modo appropriato le pratiche principali degli innovatori ad alte prestazioni¹⁴². Presi insieme, questi costituiscono un sistema operativo essenziale per l'innovazione all'interno della struttura organizzativa e della cultura di un'azienda.

¹⁴¹ Cicchetti A., *La progettazione organizzativa*, F. Angeli, Milano, 2011, p. 49

¹⁴² Ibidem

Nelle imprese che si affacciano al mercato globale e alla competizione mondiale un elemento appare assolutamente chiaro e incontrovertibile è la necessità di organizzare la ricerca continua dell'innovazione¹⁴³.

L'innovazione di processo e di prodotto è, infatti, l'unico vero elemento in grado di garantire il successo all'impresa nel mercato globale. L'impresa agisce al suo interno operando e innovando attraverso un cambiamento gestionale. Le buone norme di attuazione di cambiamenti organizzativi vedono il concorso di vari elementi. Innanzitutto l'indicazione del raggiungimento di concreti benefici aziendali.¹⁴⁴ Dopodiché si devono mettere in atto una serie di azioni legate a fattori chiave, dalla *leadership* coinvolta e motivata a perseguire il cambiamento, dalla comunicazione chiara ed efficace per facilitare la transizione, dalla motivazione del *management* di linea – di fatto i principali agenti del cambiamento - ,dalla realizzazione di una serie di cambiamenti operativi sui processi, sulle procedure, sui sistemi, dalla capacità di rendere i lavoratori partecipanti attivi e coinvolti (la cosiddetta “*accountability*”), dalla velocità con cui si attua il cambiamento stesso, dalla rimozione o meno di paure e stress a livello di singolo individuo¹⁴⁵.

Affinché un'azienda cresca, deve abbracciare il cambiamento anche se la gestione del cambiamento è uno dei concetti di *business* più difficili da comprendere.

Le imprese ne sottovalutano l'importanza; la trasformazione degli atteggiamenti e, inoltre, il comportamento del personale richiede tempo. In altri casi molte imprese non sanno come implementare un piano di gestione del cambiamento¹⁴⁶ e hanno difficoltà a comprendere appieno l'impatto sul *business* dei cambiamenti. La gestione del cambiamento è il concetto di aiutare i membri di un'organizzazione ad adattarsi ai cambiamenti all'interno di quell'organizzazione. Un piano di gestione del cambiamento funge da tabella di marcia che definisce i passaggi concreti che un'organizzazione dovrà intraprendere per eseguire il processo di gestione del cambiamento.

¹⁴³ Consultabile su <https://www.complexlab.it/topic/scenari-finanziari-complessi-finanza-scientifica/imprese-la-strategia-vincente-e-innovazione>

¹⁴⁴ Ibidem

¹⁴⁵ Costa G., Nacamulli C.D., *Manuale di organizzazione aziendale vol. 3*, op. cit. p. 168.

¹⁴⁶ Ivi, p. 172

Tale piano è in genere parte di un più ampio processo di gestione del progetto per implementare la trasformazione del *business*.

Quando un cambiamento per l'impresa è piccolo, come un nuovo passaggio in un flusso di lavoro esistente, il processo di gestione del cambiamento può essere semplice come la formazione del personale competente¹⁴⁷.

Transizioni più ampie o complesse richiedono un approccio più ponderato e strategico perché possono essere dirompenti e inquietanti per il *team*.

Decidere quando utilizzare un piano di gestione del cambiamento può essere difficile. Per ogni progetto è sempre richiesto un certo grado di gestione delle modifiche, ma possono verificarsi piccole modifiche con poca o nessuna interruzione per il *team*, nel qual caso non è necessario un piano completo di gestione delle modifiche.

Per determinare quando è il momento per un piano di implementazione della gestione del cambiamento occorre chiedersi se il cambiamento interessa un'ampia parte dell'organizzazione di una impresa o riguarda solo poche persone. In quest'ultimo caso, non è richiesto un piano completo di gestione del cambiamento.

Inoltre occorre verificare se la modifica influisce sui processi aziendali fondamentali o è applicabile a una piccola parte dei flussi di lavoro operativi.

Se si tratta di una modifica significativa ai processi chiave che interessano un gran numero di persone, occorre eseguire un piano di gestione del cambiamento.

Inoltre per determinare l'ampiezza del piano di cambiamento occorre valutare se l'ambito del cambiamento si estende alla gestione dei clienti. Se i clienti sono interessati, un piano di gestione delle modifiche è fondamentale per garantire che la transizione avvenga senza intoppi e non porti al logoramento del rapporto con la clientela¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Fontana, F., *Strategie di diversificazione e creazione di valore*, F. Angeli, Milano, 2010, p. 68

¹⁴⁸ Ibidem

Conclusioni

Il punto di partenza di questa tesi è l'analisi della *Resource Based View* legata al concetto di vantaggio competitivo, che ha rappresentato il filo conduttore di tutto l'elaborato e che si può raggiungere soprattutto attraverso le risorse intangibili.

Oggi i sistemi organizzativi aziendali mostrano che, in un nuovo scenario economico e sociale, le risorse intangibili risultano fondamentali per l'azienda e, per tale motivo, il vantaggio competitivo per l'azienda risiede sempre più nell'adozione di strategie integrate e nella piena valorizzazione delle risorse umane e dell'innovazione.

La *Resource Based View* afferma che le aziende devono saper sfruttare al massimo le potenzialità delle proprie risorse, dato che l'apporto e la produttività che il capitale umano è in grado di fornire, costituisce il fulcro del successo di un'azienda.

In un'economia sempre più fondata sulle conoscenze e sulle capacità intellettuali, il talento diventa la risorsa più importante per le aziende.

Il tradizionale rapporto sequenziale fra pianificazione delle strategie, struttura organizzativa, innovazione e gestione del capitale umano hanno lasciato il posto ad una relazione simultanea entro la quale la stessa gestione delle risorse umane è diventata strategia integrata.

Dietro e a supporto dell'azione organizzativa si deve creare, all'interno delle aziende, una struttura flessibile e fortemente integrata nonché una gestione strategica delle risorse umane grazie alla quale le persone, risorse eccellenti dell'impresa, sono state valorizzate a tal punto da garantire le prestazioni di successo.

Si può individuare una "catena del valore delle risorse umane" grazie alla quale è possibile rivedere, in chiave integrata, le stesse politiche di gestione del personale enfatizzando quel contenuto relazionale di competenze professionali delle risorse e corredandolo strettamente ai processi di formazione del valore per l'azienda.

Occorre intravedere nella creazione del valore e nella capacità di sviluppare le competenze, intese come conoscenze, capacità e comportamenti, altrettanti modi di guardare alla complessa realtà aziendale.

In particolar modo, la valorizzazione delle risorse umane deve essere ricercata in un processo di continuo riadattamento e modifica di prassi e regole, combinato con la capacità di generare e di aggiornare costantemente le competenze aziendali quali effettive determinanti di differenziazione competitiva all'esterno e di identità professionale all'interno.

Nell'attuale scenario competitivo diventa sempre più evidente, quindi, come il successo delle organizzazioni sia fortemente condizionato dalla capacità del *management* di sfruttare e valorizzare le risorse a disposizione, con un'azione orientata al lungo periodo piuttosto che ai risultati nel breve periodo.

La prospettiva della *Resource Based View* è stata fondamentale in questo senso, poiché permette di individuare tutte le risorse utilizzate dalle aziende e di capire in che modo e in che misura, ciascuna di esse contribuisca all'ottenimento del valore. Nel corso di questa tesi si è voluto dimostrare, inoltre, come le aziende che presentano risorse intangibili ricercate, valorizzate e supportate riescano ad ottenere, in media, risultati decisamente migliori rispetto alle aziende che si basano solo sulle risorse tangibili, il che rappresenta una conseguenza di come alcune aziende facciano maggiore leva su determinate risorse piuttosto che su altre.

Diversi autori si sono serviti della prospettiva *Resource Based View* per definire, comprendere e motivare le scelte e le dinamiche strategiche delle aziende e spesso sono giunti al principio secondo il quale l'origine del vantaggio competitivo risiede, la maggior parte delle volte, nel possesso di capacità e risorse critiche.

Il valore aggiunto creato dall'attuazione di tali politiche interne non risiede esclusivamente nel favorire la realizzazione di una performance superiore agli standard, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi, ma anche nel rendere i dipendenti più "fedeli". Coltivare le risorse interne e rafforzarne i legami con l'azienda porta sostanzialmente a due importanti vantaggi: da un lato il risparmio di ingenti risorse finanziarie, dall'altro, un risparmio di quella che è considerata la risorsa più importante, ovvero il tempo.

Tutto ciò genera indubbiamente un vantaggio competitivo per l'azienda, soprattutto se i destinatari del processo sono le risorse umane più talentuose.

Bibliografia

Alvesson M., Prospettive culturali per le organizzazioni, Angelo Guerrini e Associati, 1996

Argyris C., Schön D. A, Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche, Angelo Guerrini e Associati, 1998

Bertolini S., Etica Sociale, I.S.U. Università Cattolica, 2006

Blank S., Dorf B, Startupper Guida alla creazione di imprese innovative, Egea, 2012

Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo. Edizione quattordicesima, Franco Angeli, 1989

Borgogni L., Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, Franco Angeli, 2018

Bruscaglioni M., La gestione dei processi nella formazione degli adulti, Franco Angeli, 1991

Chandler A., Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, 1963

Chesbrough H., Rosenbloom, R.S., The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 2002

Chen, Y.. L'effetto positivo del capitale intellettuale verde sui vantaggi competitivi delle imprese. *Giornale di etica aziendale*, 2008, 77, 271-286

Cocozza A., Cultura della qualità - Cultura della partecipazione, Personale e Lavoro, Rivista Isper, 1993

Cocozza A., La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse, Franco Angeli, 2009

Cocozza A., Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro, Franco Angeli, 2006

Costa G., Giannecchini M., Risorse umane. Persone, relazioni e valore, Franco Angeli, 2019

Costabile M., Misurare il valore per il cliente, UTET, 1996

De Chiara A., Le decisioni strategiche d'impresa. Basi informative e strumenti d'indagine, Alfredo Guida Editore, 2005

Edvinsson, L., Il Capitale Intellettuale plasma l'impresa futura, Trimestrale assicurativo scandinavo, 1997, 1

Francesconi A., I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa, Giuffrè Editore, 2009

Fontana, F., Strategie di diversificazione e creazione di valore, F. Angeli, 2010

Gogan, LM e Dreguici, A., Un modello per valutare il capitale intellettuale. Tecnologia Procedia 9, 2013

Grant R., "L'analisi strategica nella gestione aziendale", Il Mulino, 1994

Grant R., Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 109-122, 1996

Kaplan, R. e Norton, D., La Balanced Scorecard: misure che guidano le prestazioni, Harvard Business Review, 1992, gennaio-febbraio

Krugman, H. E., The measurement of advertising involvement. Public Opinion Quarterly, 30(4), 1966

Lawler, E. E., & Hall, D. T., Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54(4), 1970

Le Boterf G., Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Les éditions d'organisation, 2000

Nonaka, I; Takeuchi, The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995

Olalla M.F., "The resource-based theory and human resources", International Advances in Economic Research, 1999

Oliver C., Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource- Based Views, in «Strategic Management Journal», 9, 1997

Orrù, M., Biggart, N., Hamilton, G., Organizational isomorphism in East Asia, in "The new institutionalism in organizational analysis (a cura di W. Powell e P. Di Maggio), Chicago 1991

Pegan, G., De Luca, P., Innovation and Internationalization: Evidences from the Italian furniture industry, 17, 2015

Porter M., La strategia competitiva, Compositori Ed., Bologna, 1997

Roos, G. e Roos, J., Misurare le prestazioni intellettuali della tua azienda. Pianificazione a lungo raggio, 30(3), 1997

Rosenberg N., Mowery D., Il secolo dell'innovazione. Breve storia della tecnologia americana nel XX secolo, Università Bocconi Editore, 2000

Sancetta G., La valutazione del capitale intellettuale: verso nuovi modelli di misurazione delle performance, In Economia e diritto del terziario, Volume 15, Fascicolo 2, 2003

Selander, L., Call Me Call Me for some Overtime: On Organizational Consequences of System Changes. Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No. 99, 2008

Sciarelli, S., La gestione strategica dell'impresa, Cedam, 2016

Simone C., La Resource based view e la Knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale, Aracne, 2004

Singer C., Storia della tecnologia, Bollati-Boringhieri, 1992, vol. 4

Schultz T., Investment in Human Capital, Columbia University Press, New York and London, 1961

Stuart, T., Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. Strategic Management Journal, 21, 2000

Teece, D., Profiting from technological innovations: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, Research Policy 15, 1986