

Risorse, competenze e
(dynamic) capabilities

Impresa

- Attore centrale dei processi innovativi e di cambiamento tecnologico
- Inserita in un sistema economico: relazioni, caratteristiche territorio, ecc ruolo fondamentale: impresa non attore isolato
- In ambito di teoria economica, i meccanismi attraverso cui l'impresa porta alla creazione, produzione e commercializzazione di nuovi prodotti e processi produttivi rimane ancora parzialmente una 'black box' (Rosenberg 1982)

Concetti chiave per analisi attività innovativa a livello di impresa

- Approccio di riferimento: (dynamic) resource based view
 - Risorse
 - Skills e competenze
 - Routines
 - Capabilities

Risorse e competenze

- A volte tangibili, ma molto spesso intangibili
 - Difficili da imitare
 - Difficili da scambiare/commercializzare
 - Non vi è mercato di riferimento preciso
- Si tratta di stock e non di flussi
- Hanno carattere idiosincratico
- Esempi: proprietà intellettuale, know how, processi produttivi (ie di persone qualificate), ecc

Competenze

- Tipo particolare di risorse
- Sia individuali che collettive
- Risultano da attività che sono effettuate (quasi) ripetutamente
- Collettive:
 - Competenze organizzative permettono lo svolgimento di azioni che richiedono sforzo collettivo
 - Vengono mantenute/sostenute/modificate da processi organizzativi collettivi: routines
 - Sono sostenute da «organizational routines and problem-solving skills»

Competenze (2)

- La valutazione/misurazione di una competenza all'interno di un'impresa non richiede l'allineamento dell'attività con altre competenze o con l'ambiente
- Possono essere quantificate in quanto si rapportano a specifiche mansioni (ripetitive)
- Sia formali che informali
 - Come si prendono decisioni, come si valutano necessità clienti, ecc
- Sono context dependent in quanto una competenza non può essere trasferita in modo identico

Competenze e mercato

- Dato che sono context dependent, non esiste un mercato di riferimento ben delineato
- Problema assegnazione prezzo/valore, specie se la risorsa/competenza ha carattere intangibile
 - I prezzi non riescono a riflettere la completezza dell'informazione
- Valore di risorse/competenze spesso intrinseco, diverso tra imprese
 - Legato alle specificità delle imprese: complementary assets

Core competencies

- Concetto di competenze più ampio di quello che abbiamo definito fino ad ora
- “The collective learning in the organisation, especially how to coordinate drivers of production skills and integrate multiple streams of technologies....
Harmonising stream of technology” (*P&H, 1990, p.82*)
- Le CC riguardano la comunicazione, il coinvolgimento di più persone e livelli dell’impresa.
- Si trovano attorno ai confini dell’impresa, sia al suo interno che nel suo ambiente

Core competencies (2)

- Non consistono nel superare i competitors nella spesa in R&D
- Non si tratta di sole questioni di costi o organizzazione
- Non è un concetto riassumibile in una forma specifica come se si trattasse di una 'ricetta'
- Sicuramente la strategia dell'impresa, le risorse a sua disposizione e l'organizzazione di queste risorse, contano, ma non bastano a definire le core competency.

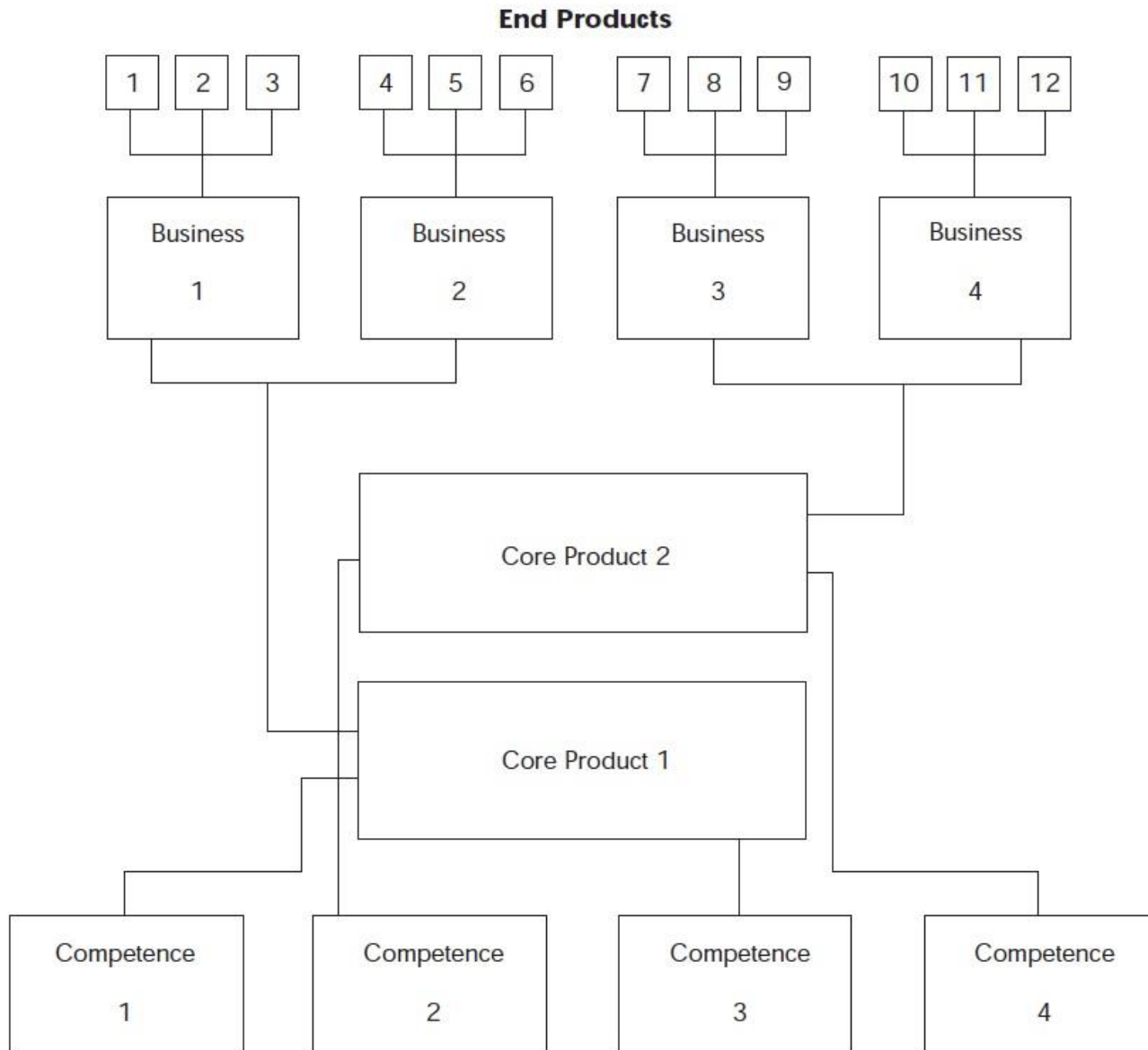
Core competencies (3)

- Le core competency non si comprano facilmente
- Non sono facili da costruire (visto che non possono essere acquistate)
- Se perse sono difficili da recuperare
- Mostrano anche dei lati negativi

Riconoscere le CC

- P&H (1990) suggeriscono tre test per vedere se nell'impresa sono presenti le CC:
 - “A CC provide potential access tyo a wide variety of markets”
 - “A CC should make a significant contribution to the preceived costumer benefits of the end product”
 - “Be difficult for competitor to imitate”

Competencies: The Roots of Competitiveness



The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruit are end products.

Core rigidities

- Possono divenire core rigidities
- Pericolo di lock-in in alcune core competency
 - Difficile abbandonarle per sostituirle con altre competenze
- Si parla di core rigidities quando non si riesce a modificare la propria strategia competitiva per lock in in determinate pratiche
- Si rimane locked-out dalla tecnologia vincente

Dimensione contestuale competenze

- Contesto tecnologico
 - Distinguiamo ad esempio tra entrepreneurial regime e routinized regime (inizio e maturità del ciclo di vita dell'industria)
 - Nell'entrepreneurial regime è necessario che l'impresa riesca ad adattare quanto più repentinamente e in modo efficace le proprie competenze a seconda dei mutamenti nel contesto (nuovi entranti molto flessibili, non legati a percorsi tecnologici)
 - Viceversa nel routinized regime ci si concentra soprattutto su mutamenti incrementali: l'impresa già esistente sul mercato (incumbent) ha vantaggi competitivi in quanto già dispone di competenze circa il design standard

Dimensione contestuale competenze (2)

- Architettura del prodotto
 - Non solo le innovazioni radicali portano alla necessità di adattare le proprie competenze, ma anche le innovazioni sull'architettura del prodotto
 - Modifica delle relazioni tra le parti di un prodotto senza modificazione delle tecnologie di base

Dimensione contestuale competenze (3)

- Domanda di mercato
 - La concentrazione sulle specificità tecnologiche di un prodotto (causa delle core rigidities) può portare o essere conseguenza della mancanza di attenzione alle esigenze di mercato
 - Mainframe (IBM)
 - Fotocopiatrici (Xerox vs Canon)

Routine

- Pattern di comportamento ripetitivo che l'impresa usa in specifiche circostanze
- Ricorrenti, invarianti, legate al contesto e inserite nell'organizzazione
- Alcuni sostengono che rappresentino l'elemento base delle competenze organizzative dell'impresa

Capabilities

- Secondo P&H le core competencies inglobano le capabilities:
 - “Few companies are likely to build world leadership in more than five or six fundamental competencies. A company that compiles a list of 20 or 30 capabilities has probably not produced a list of core competencies. Still, it is probably a good discipline to generate a list of this sort and to see aggregate capabilities as building blocks.”
- Possiamo considerare le capabilities come processi unici delle imprese, mentre le core competencies come la combinazione di capabilities e risorse

Dynamic capabilities

- Concetto introdotto da Teece e Pisano nel 1994: rapporto tra competenze, routine e capabilities diverso rispetto a quello visto con P&H
- «Dynamic capabilities are underpinned by organizational competences, which in turn are underpinned by human resources and other assets» (Teece 2010)

Dynamic capabilities

- Rappresentano la fonte del vantaggio competitivo e prendono la variabile tempo come importante:
 - Consistono nell'abilità di rispondere tempestivamente alla competizione in un contesto in continuo cambiamento
 - Questo avviene attraverso il coordinamento e la costruzione, l'integrazione e la riconfigurazione di capabilities interne ed esterne ai confini dell'impresa

Dynamic capabilities (2)

- Le dynamic capabilities sono quell'insieme di capabilities che permettono all'impresa di creare nuovi prodotti e processi che siano in grado di rispondere in modo appropriato ai cambiamenti di mercato
- Anche in questo caso quindi si coinvolge il management strategico di costruire, coordinare, integrare, ecc, le abilità e competenze che si trovano sia all'interno che all'esterno dell'impresa
- Anche le dynamic capabilities non possono essere acquistate o vendute
- Sono difficili da imitare e/o replicare

Dynamic capabilities

- «Dynamic capabilities require the organization (especially top management) to develop conjectures, validate them, and realign assets and competences for new requirements. They enable the enterprise to profitably orchestrate its resources, competences and other assets» (Teece 2010, in Hall and Rosenberg, *Handbook of Economics of Innovation*, p. 692).

Lecture di approfondimento

- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10),
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–21
- Helfat C.E., Winter S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world, *Strategic Management Journal* 32, 1243-1250
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397
- Levitt, B. March J.(1988), Organizational Learning, *Annual Review Sociol.* 14, 319-340
- Zollo, M., Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351