Pianificazione strategica e competenze aziendali

Approcci tradizionali e nuove prospettive

Alberto De Toni
Stefano Tonchia

L'articolo tratta il tema, sempre più dibattuto, del ruolo delle competenze aziendali nell'ambito della pianificazione strategica. Dopo aver affrontato i contributi innovativi, ma anche i limiti, del nuovo approccio basato sulle risorse/competenze, viene argomentato come esso non debba essere considerato in chiave antitetica rispetto all'approccio tradizionale (porteriano). Viene inoltre proposto un modello d'integrazione tra i due approcci, che vede nel "confronto" tra priorità competitive e risorse/competenze uno strumento per migliorare l'efficacia della pianificazione strategica.

Introduzione

In questo articolo ci si propone di condurre un'analisi critica su uno dei filoni di ricerca più recenti e dibattuti inerenti alla strategia aziendale: quello noto come *Resource-Based View* (RBV) o *Competence-Based Competition* (CBC), teorie che, pur con alcuni distinguo, mostrano una medesima impostazione e princìpi di soluzione comuni, al punto da poter parlare *tout court* di una "*Teoria delle Competenze*" (d'ora in avanti, TC).
La TC costituisce attualmente l'alternativa più concreta e plausibile al modello strategico fino a pochi anni fa dominante, quello dell'*Industrial Organization* (IO), introdotto a livello pionieristico da Bain (1968) e successivamente sviluppato da Porter (1980 e 1985). Tuttavia la TC, nonostante la ricchezza di contributi, si presenta ancora come una serie di interventi su problematiche diverse, trattate secondo una prospettiva comune piuttosto che come un vero e proprio corpo teorico.
L'analisi che si vuole condurre in questo lavoro mira a presentare i nuovi dettami strategici in forma critica, esaminando da un lato le ragioni che conferiscono loro validità e giustificano lo spiccato interesse di studiosi e manager, dall'altro i limiti che la nuova teoria annovera, alcuni intrinseci, altri superabili attraverso ulteriori approfondimenti e l'integrazione con precedenti teorie.

1. Limiti e critiche all'*Industrial Organization* (IO)

I sostenitori della TC enunciano una serie di limiti del modello porteriano, noto anche come *Industrial Organization* per l'importanza che, nella trattazione, rivestono i settori industriali ("industries"); tali limiti sono legati al modo di intendere la strategia aziendale e possono essere così sintetizzati:

1. la strategia riguarda il posizionamento competitivo di un'impresa in un settore la cui struttura è data: ciò risulta sempre meno vero, alla luce della difficoltà di definire i contorni dei settori e comunque a seguito della loro instabilità (ad esempio, la massiccia diffusione dell'elettronica in settori tradizionali come quello meccanico ha di fatto creato dei settori a sé stanti, come quello delle macchine utensili a controllo numerico, in cui le imprese italiane occupano posizioni di rilievo);
2. la strategia si focalizza sulle caratteristiche dei settori esistenti: in questo modo si trascurano molte possibilità (il boom della cantieristica legata alle lussuose navi da crociera, di cui la Fincantieri di Monfalcone è leader mondiale, appariva assolutamente imprevedibile fino a un decennio fa);
3. la strategia è il risultato di un processo analitico mentre la sua esecuzione è un processo con rilevanti implicazioni organizzative: le fasi di formulazione e di implementazione della strategia non possono essere separate e sequenziali, secondo lo schema porteriano "structure-conduct-performance" (Prahalad e Hamel, 1994).

Delineati i suddetti limiti di natura generale, le critiche rivolte al modello dell'IO e che conseguentemente hanno consentito l'affermarsi della TC possono essere ricondotte ai seguenti specifici punti:

• *la redditività dell'impresa determinata dall'appartenenza settoriale (secondo la sequenza "structure-conduct-performance").*
Rumelt, in un famoso studio (1991), rileva come le differenti redditività delle imprese dipendono dalle prestazioni di singole "business units" di un'azienda ("corporation"), cioè di unità operanti in specifiche aree d'affari di un settore, piuttosto che dal settore di appartenenza dell'azienda stessa nel suo complesso. Si pensi ad esempio all'Olivetti, passata in sostanza dal "business" dell'informatica d'ufficio a quello della telefonia mobile (Omnitel) ed ora anche fissa (Infostrada).
La diversa redditività delle imprese va quindi ricercata in primo luogo non nei fattori di contesto come la posizione sul mercato, che pur han-

Alberto De Toni, laureato in Ingegneria, dottore di ricerca in Scienze dell'Innovazione Industriale, è professore associato di Organizzazione della Produzione e dei Sistemi Logistici presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine - Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale.

Stefano Tonchia, laureato in Ingegneria Gestionale, dottore di ricerca in Scienze dell'Innovazione Industriale, è ricercatore di Ingegneria Economico-Gestionale presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine.

no una certa incidenza, bensì in quelli che Nelson (1991) chiama *"fattori discrezionali"*, propri cioè di un processo decisionale che gode di un certo margine di autonomia (scelte di "business"): se quindi esistono fattori che possono essere gestiti con un certo grado di libertà, è inevitabile che le imprese conseguano risultati differenti, pur fronteggiando un medesimo ambiente competitivo;

L'approccio tradizionale alla pianificazione strategica (porteriano o dell'*Industrial Organization*) pone eccessivo accento sull'importanza dell'appartenenza settoriale dell'impresa, con settori ormai molto variegati al loro interno ed i cui contorni risultano essere a volte di difficile definizione e in continuo cambiamento.
Inoltre, vincola l'impresa a due opzioni strategiche contrapposte (leadership di costo e differenziazione), trascurando il ruolo sempre più decisivo dell'integrazione partecipativa di clienti e fornitori.

• *l'esistenza de facto di due sole opzioni strategiche – la leadership di costo e la differenziazione.*
Porter considera queste opzioni come alternative in quanto fondate sul conseguimento di prestazioni inconciliabili quali i costi e la qualità; viceversa il superamento del "trade-off" fra prestazioni è diventato uno dei *leit motiv* dei nuovi paradigmi produttivi (produzione snella, world-class manufacturing ecc.) e uno degli sforzi maggiori delle imprese.
Ferdows e De Meyer (1990), attraverso il noto modello del "cono di sabbia", evidenziano l'effetto cumulato di vantaggio competitivo, a partire dal conseguimento di prestazioni di qualità, successivamente di tempestività, poi di efficienza e infine di flessibilità.
Corbett e Wassenhove (1993) distinguono tra livelli prestazionali "qualificanti" (che rappresentano la condizione minima per entrare o rimanere sul mercato) e livelli prestazionali "vincenti" (che permettono di distanziare la concorrenza), e sostengono che quantomeno il livello minimo "qualificante" deve essere raggiunto in tutte le dimensioni prestazionali e non in una sola;

• *la sostenibilità del vantaggio competitivo determinata da cinque forze (intensità della concorrenza, potenziali nuove entrate nel settore, minacce di prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori e dei clienti).*
L'aspetto più eclatante del modificarsi dell'impatto di queste forze riguarda i rapporti dell'impresa con fornitori e clienti. Si è assistito in questi anni all'instaurarsi di rapporti addirittura collaborativi e di *partnership* con i fornitori, mentre le relazioni con i clienti si sono evolute da rapporti di forza ad orientamenti di *customer satisfaction*.
Inoltre le barriere all'ingresso in un settore sono spesso di minor importanza rispetto alle caratteristiche distintive e difficilmente imitabili di alcune imprese, che di fatto agiscono come deterrenti alla competizione;

• *il rapporto tra strategia e tecnologia.*
Porter ha una visione statica (considera strategia e tecnologia correnti) e strumentale (la tecnologia come mezzo per ottenere migliori posizioni sul fronte dei costi o su quello della differenziazione) della tecnologia (Itami e Numagami, 1992). Mancano di considerazione le altre due possibilità, e cioè la considerazione dei rapporti tra strategia attuale e tecnologia futura (spesso le decisioni strategiche correnti influenzano il processo di "accumulo tecnologico") e tra strategia futura e tecnologia attuale (la tecnologia corrente impronta la strategia futura attraverso l'innovazione di prodotto e di processo – si pensi alla TV digitale come naturale approdo della rivoluzione del compact disc audio).

2. Le teorie economiche evolutive (TE)

Le teorie evolutive (TE), pur presentando caratteristiche tipiche e uniche, tuttavia consentono di definire il contesto più idoneo alla sviluppo di RBV e CBC. Si potrebbe asserire che le TE valorizzano certi concetti ad un livello più aggregato (settore e ambiente competitivo in generale) di quanto non facciano RBV e CBC ad un livello inferiore (impresa).
Le TE in campo economico sono tutt'altro che recenti, essendo riconducibili agli studi di Marshall (1890) e soprattutto di Schumpeter (1934), mentre il modello di riferimento è quello biologico, da cui viene mutuata buona parte della terminologia.
L'approccio evolutivo non rappresenta un'alternativa concreta all'ortodossia economica, ma fornisce dei criteri interpretativi del funzionamento dei sistemi economici in forma più aperta e comprensiva, sebbene vi sia una *pars destruens* che riguarda sostanzialmente:

a. l'impossibilità a ricondurre il funzionamento di un sistema economico ad un *modello deterministico* di tipo newtoniano (sistema con variabili assegnate, legge di moto invariabile nello spazio, condizioni iniziali esogene, unico stato finale di equilibrio, reversibilità rispetto al tempo);
b. l'impossibilità dell'*ottimizzazione*, legata al fatto che l'informazione è sempre parziale in quanto il processo informativo ha dei costi ed è limitato nelle quantità trasferibili (la "razionalità limitata" di Simon – 1982);
c. l'impossibilità a considerare, attraverso le teorie economiche tradizionali, oltre al cambiamento esogeno (dell'ambiente), il cambiamento endogeno (che nasce all'interno di un'azienda) e le conseguenze delle *innovazioni*, specie tecnologiche.

Non esiste un'unica e ben definita teoria evolutiva, tuttavia si possono riconoscere alcuni tratti comuni che sottendono le diverse teorie proposte; i princìpi delle TE che più interessano in relazione alla TC sono:

• la *varietà* fra le imprese e il conseguente disequilibrio come motore dello sviluppo economico;
• la *competizione* fra le imprese come corrispondente della selezione naturale fra gli organismi viventi, attraverso mutazioni casuali-"darwiniane" ma anche e soprattutto intenzionali-"lamarckiane", e con possibilità che il "fenotipo" di un'impresa modifichi il "genotipo" dell'ambiente (Barnett *et al.*, 1994; Barnett e Burgelman, 1996);
• l'*apprendimento*, ovvero la capacità di auto-organizzarsi attraverso l'esperienza ("learning-by-doing"), e più in generale l'importanza della *conoscenza* ("la conoscenza è il confine che separa ciò che l'impresa può fare da ciò che non è in grado di fare" – Nelson e Winter, 1982);
• la *dipendenza dal percorso* ("path dependency" – Dosi *et al.*, 1992), ovvero l'impatto cumulativo delle azioni passate che influenzano i corsi futuri.

Probabilmente però il concetto legato alle TE che maggiormente ha influenzato la RBV e la CBC è stato quello di *"routine" organizzativa* (Nelson e Winter, 1982). In un'azienda sono "routines" organizzative tutte le procedure, le pratiche, le modalità operative consolidate che ne permettono il funzionamento (dalle tecniche di produzione e di gestione delle scorte alle modalità di assunzione e valorizzazione del personale, dalle politiche di ricerca e sviluppo alle strategie di diversificazione e internazionalizzazione ecc.). Le "routines" sono il patrimonio genetico di un'azienda (e non di singole persone o gruppi in essa), quindi ne determinano il comportamento, sono durature ed ereditabili, sono selezionabili, nel senso che le migliori sono destinate a sopravvivere e a perpetuarsi.
Tuttavia cambiamenti nelle "routines" sono richiesti dalle innovazioni; si viene perciò a creare un *dualismo* tra "routines" da un lato e necessità di cambiamento dall'altro, che si esprime in un'antinomia tra *inerzia* (derivante dalle "routines") e *flessibilità* (richiesta dall'innovazione). Un discorso analogo riguarda la numerosità delle "routines": poche sono fonte di efficienza, ma consentono di affrontare un numero ristretto di situazioni; viceversa, molte "routines" offrono sicuramente flessibilità, ma rischiano di non garantire sempre la massima efficienza (**1**).

3. La *Resource-Based View* (RBV)

L'iniziatore del filone di ricerca noto come RBV è stata Edith Penrose (1959), sebbene la sua analisi delle risorse fosse finalizzata alla comprensione dell'output di un'azienda piuttosto che alla definizione di comportamenti strategici. Solo recentemente l'interesse per questo approccio si è ridestato, per lo più in chiave di critica e come alternativa al modello IO, quindi nell'ambito degli studi strategici.
Lo studio seminale sul tema è stato quello di Wernerfelt (1984), che rimane però ancora in qualche modo legato al paradigma porteriano. Infatti per Wernerfelt "risorse e prodotti sono due facce di una stessa medaglia", dove per risorse s'intendono "gli 'assets', tangibili o meno, che sono collegati in modo semipermanente all'impresa". In pratica, l'IO si preoccuperebbe di massimizzare il profitto, assegnate le risorse; la RBV si concentrerebbe invece sulla minimizzazione del costo delle risorse, dato un certo livello di profitto. Wernerfelt applica poi alle risorse il modello delle cinque forze competitive di Porter, in particolare prospetta l'esistenza di *barriere di posizione sulle risorse*, con ruolo analogo a quello delle barriere all'ingresso in un settore.
I lavori successivi si discostano in maniera più decisa dalla teoria porteriana e forniscono contributi determinanti alla definizione della RBV. Grant (1991) distingue innanzitutto tra risorse e competenze:

• le *risorse* sono gli input del processo produttivo, le unità base di analisi, le quali necessitano di agglomerazione e coordinamento. Secondo Grant, esistono sei categorie di risorse: *1.* finanziarie; *2.* fisiche (dimensione degli impianti, disponibilità di materie prime ecc.); *3.* umane; *4.* tecnologiche (numero e importanza dei brevetti ecc.); *5.* di reputazione (riconoscimento della marca, fedeltà dei clienti ecc.); *6.* organizzative (valori, stile di management ecc.) (**2**);
• le *competenze* si collocano ad un livello più alto di aggregazione, e individuano la capacità da parte di un insieme di risorse opportunamente gestito di realizzare un'attività o di perseguire uno scopo. Le competenze spiegano come mai due imprese, pur perseguendo gli stessi obiettivi con le medesime risorse, possono conseguire prestazioni diverse, o viceversa come mai due imprese possono ottenere le stesse prestazioni anche con risorse differenti (**3**).

La distinzione concettuale tra risorse e competenze è un connotato tipico della RBV. Amit e

La *Resource-Based View* (RBV) vede nelle risorse e competenze di un'impresa la fonte del suo vantaggio competitivo. Esistono diverse tipologie di risorse, mentre più propriamente le competenze sono delle capacità di gestire e sfruttare le risorse possedute.

Ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo, è necessario che risorse e competenze siano il più possibile non imitabili, non trasferibili, non sostituibili.

Schoemaker (1993) si riferiscono alle risorse come all'insieme di fattori disponibili posseduti o controllati da un'azienda, trasferibili o acquisibili dall'esterno, mentre le competenze rappresentano capacità di dispiegare risorse tramite processi organizzativi in modo da ottenere i risultati desiderati (sono frutto, al contrario delle risorse, di informazioni sviluppate, scambiate e diffuse tra il personale dell'azienda). Aaker (1989) distingue tra *assets* e *skills*: i primi sono legati al possesso, le seconde al fare; Klein *et al.* (1991) definiscono "metaskills" quelle "skills" che sono in grado di generare "core skills". Dierickx e Cool (1989) distinguono invece tra *stock* e *flussi*: gli stock si accumulano nel tempo grazie ai flussi, facilmente modificabili al contrario dei primi.
Tra risorse e competenze tuttavia non sussiste una relazione funzionale predeterminata; molto dipende dalle capacità del management di coordinare, di motivare, di creare cioè una cultura aziendale, fatta di valori, tradizioni, stili di leadership, che permei ogni procedura organizzativa (**4**).
Secondo Buttignon (1996) uno schema utile per identificare i contenuti delle *competenze aziendali* è quello che distingue:

1. competenze *specialistiche*, "che hanno riguardo ad alcuni contenuti concreti dell'operatività aziendale" (comprendono competenze tecnologico-produttive, di funzione e di processo, intendendo per processo l'insieme di operazioni decisioni/azioni che tagliano trasversalmente le aree di attività specialistico-funzionali e generano valore nella prospettiva del cliente);
2. competenze *generali*, "che si riferiscono alle modalità complessive di svolgimento delle combinazioni produttive", che integrano le competenze specialistiche e favoriscono le innovazioni che conducono al loro sviluppo e cambiamento.

Grant (1991) asserisce che risorse e capacità di un'azienda da un lato definiscono la direzione secondo cui la strategia deve procedere (in termini di sfruttamento delle risorse/competenze possedute e di acquisizione o consolidamento di quelle importanti ma mancanti o carenti) e dall'altro lato costituiscono la fonte principale del profitto (cioè la spiegazione dei differenziali di redditività fra le imprese).
Conseguentemente la pianificazione di una strategia dovrebbe articolarsi nelle seguenti fasi:

a. identificazione e classificazione delle risorse, confronto con quelle dei concorrenti, individuazione delle modalità atte ad utilizzare in modo più proficuo le risorse disponibili;
b. identificazione delle competenze e delle risorse che ne stanno alla base;
c. valutazione del potenziale di redditività di risorse e competenze;
d. selezione della strategia che meglio sia in grado di utilizzare le risorse e le competenze in relazione al contesto esterno;
e. individuazione delle lacune di risorse e competenze che devono essere colmate.

Uno dei temi maggiormente trattati dalla RBV riguarda la *sostenibilità del vantaggio competitivo*, che Hall (1993) intende come "la dotazione di capacità superiore ai concorrenti ("capability differential") per un periodo di tempo significativo".
Barney (1991), in un lavoro diventato fondamentale, individua nell'*eterogeneità* e nell'*imperfetta mobilità* delle risorse la condizione necessaria per un vantaggio competitivo sostenibile (tale condizione viene chiamata di "competitività imperfetta"); le risorse conseguentemente devono:

- *possedere valore*, incrementando efficienza ed efficacia;
- *essere rare*, ovvero impiegate solo in una o poche imprese;
- *essere non perfettamente imitabili* (ciò deriva da uno o più dei seguenti fattori: *1.* unicità del contesto storico, politico e socio-culturale; *2.* ambiguità causale, quando il legame tra risorse controllate e vantaggio competitivo non è compreso o lo è solo parzialmente o in maniera vaga (**5**); *3.* complessità delle relazioni interne e con i clienti ed i fornitori);
- *essere non perfettamente sostituibili*, ovvero non esistono risorse equivalenti dal punto di vista strategico.

Per Grant (1991), invece, affinché le risorse abbiano valore strategico, devono possedere i seguenti requisiti:

- *durevolezza*;
- *non trasferibilità* (determinata da: *1.* immobilità geografica; *2.* imperfetta informazione dall'esterno – cioè dai potenziali acquirenti – circa il valore delle risorse di un'azienda; *3.* specificità intrinseche aziendali; *4.* competenze possedute da interi gruppi e non individualmente);
- *irriproducibilità* (se le competenze si basano su "routines" organizzative complesse, esse sono difficilmente replicabili, visto che si annidano nell'intero tessuto dell'azienda);
- *non trasparenza* (più le competenze sono com-

plesse, frutto dell'incrocio di molte variabili, più l'imitazione sarà problematica – la non trasferibilità e l'irriproducibilità ne sono la manifestazione esterna);
• *"appropriability"* (la redditività di un vantaggio competitivo dipende anche dalla capacità dell'impresa di appropriarsi delle rendite generate dalle risorse e competenze possedute).

Alla base del vantaggio competitivo dev'esserci infatti la possibilità per l'impresa di *appropriarsi delle rendite* generate dalle risorse strategiche (Collis e Montgomery, 1995). Il termine inglese *"rent"* non è sinonimo di profitto ma sta ad indicare una rendita superiore alla media.
Peteraf (1993), riprendendo Barney, individua quattro condizioni per l'acquisizione/mantenimento del vantaggio competitivo e delle rendite ad esso connesse:

1. limitazioni "ex ante", nel senso che alcune aziende si appropriano di risorse in assenza o con debole competizione, cioè in una fase iniziale in cui o il business non è ancora ben definito o vi è un processo di "incubazione" mantenuto il più possibile segreto (viene impedito che i costi sostenuti per ottenere una migliore posizione competitiva eguaglino le rendite conseguenti allo sfruttamento della suddetta posizione);
2. eterogeneità delle risorse (consente di generare rendite, in quanto, se le risorse possedute dalle imprese fossero simili, simile sarebbe anche il profitto conseguito);
3. imperfetta mobilità delle risorse (garantisce la permanenza delle rendite);
4. limitazioni "ex post", date dall'imperfetta imitabilità e dall'imperfetta sostituibilità delle risorse (impediscono la dissipazione delle rendite).

In sintesi, si può affermare che le conquiste definitive della RBV risiedono nel collegamento instaurato tra risorse interne all'impresa e vantaggio competitivo sostenibile. Viene ridimensionato il ruolo dell'ambiente esterno all'impresa (con le sue cinque forze) nella determinazione del vantaggio competitivo e della redditività d'impresa; congiuntamente cadono le ipotesi di perfetta omogeneità nella distribuzione delle risorse tra imprese operanti nel medesimo settore e di perfetta mobilità delle stesse: per determinare un vantaggio, le risorse devono conferire all'impresa che le possiede tratti di unicità e di non imitabilità, né possono essere facilmente trasferite o sostituite.
Se tutte le imprese fossero uguali quanto a dotazioni di risorse e capacità di gestirle (competenze), non ci sarebbero differenziali di redditività fra le imprese; inoltre le risorse/competenze si contraddistinguono per qualità oltre che per quantità: la redditività può quindi non essere proporzionale alla quantità di risorse materiali possedute, quantità misurabile in termini monetari: ci sono delle risorse immateriali e delle competenze, non facilmente monetarizzabili, ma che possono fare la differenza da un punto di vista competitivo.
Inoltre, i differenziali tra le imprese esistono in quanto non vi è trasparenza e non sono ben noti certi meccanismi di causalità tra risorse possedute e prestazioni conseguite, anzi i legami sono molteplici e di difficile modellizzazione. Ciò salvaguarda, almeno per un certo periodo di tempo, i vantaggi di alcune imprese rispetto alle altre e ripaga degli sforzi fatti, tesi proprio a contraddistinguersi rispetto alla media.

4. La *Competence-Based Competition* (CBC)

Nonostante il primo a parlare di competenza distintiva sia stato Selznick addirittura nel 1957 – ma questa veniva intesa più come un vincolo che come una variabile su cui agire –, l'approccio strategico basato sulle competenze (CBC) è di gran lunga più recente, con i contributi di Snow e Hrebiniak (1980 – riguardante le organizzazioni in generale) e di Cleveland *et al.* (1989 – specificatamente sulla funzione produttiva), ed è stato delineato con valenza strategica da Prahalad e Hamel in un famoso articolo su *Harvard Business Review* (1990). Essi concepiscono le *competenze-chiave o distintive* ("core competences") di un'impresa come i fattori che ne determinano il successo (Lenz – 1980 – le chiama *capacità strategiche* o "strategic capabilities").
La CBC s'inserisce nel filone di studio della RBV, tant'è che molti autori non la distinguono dalla RBV (ad esempio: Porter, 1991); tuttavia essa assume una connotazione propria per l'enfasi posta su aspetti "comportamentali" della pianificazione strategica, ossia sull'intenzionalità, sull'atteggiamento proattivo, la capacità di "pensare in grande", l'ampiezza di vedute (Hamel e Prahalad, 1994). In particolare, mentre la RBV individua le risorse foriere di vantaggio competitivo praticamente *a posteriori*, la CBC si sforza di comprendere *a priori* quali siano queste risorse/competenze. Inoltre – osserva Montgomery (1995) – la CBC fa proprio un orientamento ai processi che la RBV non considera.
Secondo la CBC, un solido vantaggio competiti-

La *Competence-Based Competition* (CBC) ha come punto di partenza la *Resource-Based View* (RBV), di cui però accentua l'intenzionalità, l'atteggiamento proattivo, l'individuazione *a priori* di "competenze-chiave" (o "distintive") che decreteranno il successo dell'azienda.

vo si basa sulla capacità di creare, rafforzare, ampliare le competenze-chiave di un'azienda per generare prodotti nuovi di successo sul mercato. In questo, un ruolo fondamentale è svolto dall'innovazione tecnologica.
Prahalad e Hamel (1990) definiscono *competenza-chiave* "l'apprendimento collettivo dell'organizzazione, in particolare nel coordinamento di capacità produttive diverse e nell'integrazione di molteplici tendenze tecnologiche". Sono portate ad esempio – fra le altre – la capacità di miniaturizzazione della Sony, le tecnologie ottiche della Canon, la progettazione motoristica della Honda.
Una competenza-chiave per essere tale deve:

• consentire l'accesso potenziale ad un numero elevato di mercati;
• essere percepita dal cliente finale come una delle fonti principali del valore del prodotto;
• risultare di difficile imitazione da parte dei concorrenti.

Queste caratteristiche implicano l'impossibilità per un'azienda di detenere molte competenze-chiave. Quindi (Hamel, 1994):

• una competenza-chiave non è una risorsa quanto piuttosto la capacità di gestire tale risorsa;
• tale competenza deve comunque costituire una fonte di vantaggio competitivo.

Ne consegue, di fronte a scelte di "make or buy", che un'impresa deve mantenere al suo interno le attività basate su competenze-chiave (Quinn e Hilmer, 1994).
Hamel (1994) individua tre tipi di competenze:

1. legate all'accesso al mercato (marchi, rete di vendita ecc.);
2. legate all' "integrity" (garantiscono affidabilità e prontezza del servizio, come la qualità totale, il just-in-time ecc.);
3. legate alla funzionalità (offrono al cliente prodotti con funzioni uniche).

Le competenze, a differenza dei beni materiali, si accrescono quanto più vengono applicate e condivise. Le risorse immateriali infatti sono caratterizzate da: sedimentabilità attraverso le persone ("memoria organizzativa"), unicità, difficile acquisibilità, difficile copiabilità, molteplicità d'uso, deperibilità se non utilizzate, incrementalità.
Secondo Rumelt (1994), invece, sono quattro le caratteristiche che contraddistinguono una competenza-chiave:

1. la *natura trasversale* ("corporate span"), nel senso che sono proprie dell'intera azienda ("corporation"), per cui stanno alla base di diversi business aziendali e di vari prodotti finiti dell'azienda;
2. la *dominanza temporale*, in quanto hanno una durata maggiore rispetto ai prodotti in cui sono incorporate;
3. il *"learning-by-doing"*, ovvero si accrescono attraverso l'uso e l'applicazione, al contrario delle risorse materiali che si consumano proporzionalmente al grado di utilizzo;
4. l'essere *"luogo competitivo" ("competitive locus")*, essendo la competizione basata sulle competenze invece che sui tradizionali portafogli prodotto/mercato.

L'applicazione di questo principio stravolge la gestione aziendale tradizionale condotta per aree d'affari indipendenti (SBU – Strategic Business Unit), la quale è caratterizzata da un *portafoglio di business* in base al quale viene ripartito il capitale investito, e da un controllo autonomo e totale delle proprie risorse eccetto la liquidità. Si pensi al fatto che l'unico collegamento tra le quattro posizioni della nota matrice del Boston Consulting Group sia il flusso di cassa.
Nell'ottica CBC, invece, un'azienda deve essere un *portafoglio di competenze*, la competitività è basata sulla creazione e sviluppo di competenze e non sui prodotti offerti al mercato, le risorse finanziarie vengono distribuite secondo le necessità di creazione e sviluppo di competenze, e le SBU diventano serbatoi di competenze, che l'alta direzione gestisce trasversalmente (promuovendo, ad esempio, il lavoro di gruppo inter-funzionale ed incentivando la frequente rotazione del personale all'interno dell'impresa). Ciò consente anche di evitare logiche gestionali di breve periodo (Prahalad e Hamel, 1990).

La CBC presenta anche altri concetti peculiari che la differenziano dalla RBV; in particolare:

• il concetto di *prodotti-chiave*;
• la strategia come *tensione* ("stretch") e *leveraggio* ("leverage").

Un *prodotto-chiave* è la "rappresentazione fisica" di una competenza-chiave, in quanto ciò che rende visibile una competenza-chiave non è un prodotto finale, bensì un prodotto (o componente o sottoassieme) che si pone ad un livello intermedio fra le competenze ed i prodotti finiti (chiamato anche "piattaforma di prodotto" – Meyer e Utterback, 1993). Nella visione di Prahalad e Hamel (1990), "l'impresa diversifica-

Le competenze, a differenza dei beni materiali, si accrescono quanto più vengono applicate e condivise all'interno dell'azienda. Ne consegue che le risorse finanziarie andrebbero distribuite secondo le necessità di creazione e sviluppo di competenze, e non per singole aree di business.

ta è come un albero, dove le competenze-chiave sono le radici che offrono nutrimento, sostentamento e stabilità".
La strategia delle grandi corporation giapponesi è proprio orientata alla detenzione di consistenti quote di mercato di "prodotti-chiave", quote a volte di gran lunga superiori a quelle detenute dai diversi prodotti finiti (basati su questi "prodotti-chiave") della corporation stessa, in quanto tali prodotti finiti sono fabbricati e venduti anche da altre imprese, che acquiscono il componente chiave dalla corporation (OEM – Original Equipment Manufacturer). In questo modo ci si concentra soltanto sull'acquisizione ed il mantenimento delle competenze-chiave.
Inoltre, secondo i maggiori rappresentanti della CBC, Hamel e Prahalad (1993), la strategia deve creare uno stato di tensione *("stretch")* tra obiettivi e risorse/competenze, piuttosto che ricercare una corrispondenza *("fit")*. L'analisi delle dinamiche competitive dell'ultimo ventennio mette in luce numerosi casi di imprese di ridotte dimensioni e dotate di risorse limitate, che però hanno avuto successo, individuando delle nicchie in cui potersi collocare e sviluppandosi successivamente ben oltre le possibilità che inizialmente sembravano fattibili. Dunque porre un (moderato) "gap" tra obiettivi e risorse/competenze stimola l'intera organizzazione a sfruttare al meglio ciò di cui essa dispone e contemporaneamente a trovare la soluzione per colmare il "gap" stesso.
Contestualmente, piuttosto che allocare le risorse, bisogna puntare a far leva su di esse (*"leverage"*): assegnarle ad una "business unit" e confinarle entro la stessa riduce le possibilità di sviluppo e di impieghi ulteriori che tali risorse, e le connesse competenze nel gestirle, potrebbero fornire se integrate con altre, messe a disposizione di persone operanti in campi diversi, incrociate con tecnologie complementari.
Alla CBC si può assimilare anche la *"Capabilities-Based Competition"* di Stalk *et al.* (1992), che accentua maggiormente gli aspetti di vicinanza al cliente e di estensione delle capacità/competenze lungo l'intera catena del valore dell'impresa: "'core competences' e 'capabilities' rappresentano due concetti diversi ma complementari di una nuova concezione della strategia, laddove le prime si riferiscono ad abilità tecnologiche e produttive in uno specifico punto della catena del valore, mentre le seconde sono più ampie, andando ad interessare più fasi e attività della catena; per questo, le 'capabilities' sono più visibili al cliente finale di quanto non siano le 'core competences'". Ne consegue che "a capability is a set of business processes strategically understood".
Sono comuni la necessità di abbandonare la gestione dell'azienda per aree d'affari procedendo in modo trasversale ("i mattoni costituenti la strategia non sono i prodotti e i mercati, bensì i processi"), l'importanza attribuita al fattore umano (le capacità, in virtù della loro natura trasversale e collettiva, non risiedono per gran parte in poche persone, ma molte persone sono portatrici ciascuna di una piccola parte di esse), il carattere flessibile e dinamico riconosciuto alla strategia per fronteggiare adeguatamente l'instabilità dei mercati (si è passati da "una guerra di posizione" ad una "guerra di movimento", e bisogna avere "acutezza" per intravedere gli sviluppi futuri dei mercati).
Bisogna insomma – secondo la riuscita analogia di Stalk *et al.* – essere "capabilities predator", cioè sapersi muovere rapidamente da un business ad un altro, copiando capacità ma poi sviluppandole fino ad assumere un ruolo di leader, e questo è possibile solo grazie a risorse umane flessibili e ad una gestione trasversale dell'azienda. Il mercato italiano degli scooter, un tempo prerogativa della Piaggio, è oggi condiviso da diverse aziende, che, partite dai ciclomotori, hanno sviluppato le competenze – motoristiche e telaistiche – necessarie per avere successo in questo segmento.

La *Teoria delle Competenze* (RBV e CBC) considera la singola impresa, avulsa dal contesto settoriale, che invece mantiene una certa importanza.
Inoltre, basandosi sull'unicità di ciascuna impresa, risulta difficile cogliere e generalizzare i legami tra risorse/competenze e vantaggio competitivo.

5. Limiti e critiche alla *Resource-Based View* e alla *Competence-Based Competition*

I limiti e contestualmente le critiche mosse alla TC riguardano sia fondamenti comuni a RBV e CBC, sia aspetti organizzativo-manageriali e quindi concernenti soprattutto la CBC.
Riguardo ai fondamenti comuni di RBV e CBC, le critiche si concentrano:

- sull'*interesse esclusivo per la singola impresa*, avulsa dal contesto settoriale. Diversi autori (Porter, 1991; Amit e Schoemaker, 1993) hanno cercato di superare questo limite, considerando congiuntamente TC ed IO (cfr. par. 6);
- sulla *mancanza di una modellizzazione teorica* che definisca con chiarezza i legami fra risorse e competenze da un lato, e vantaggio competitivo sostenibile dall'altro (**6**). Non esiste cioè una schematizzazione consolidata e condivisa in cui siano chiaramente enucleati i legami causali intercorrenti tra "variabili di output" (le prestazioni aziendali), "variabili di input" (le leve a disposizione del management ed il contesto ambientale) e "variabili di stato" (lo stock accumu-

lato di risorse, che rappresenta la *condicio* per l'applicazione delle suddette leve) (Azzone e Bertelè, 1996). Buttignon (1996), ad esempio, propone che "le prime misure di valore delle competenze siano costituite da indicatori di prestazioni operative dei prodotti, delle funzioni, dei processi e del sistema aziendale complessivo";

• sul non ben chiarito *rapporto tra intenzionalità e casualità*. Contrariamente a quanto affermato dalla TC, non si può negare che diverse innovazioni e importanti competenze si siano generate senza che ciò fosse stato previsto e – quantomeno apparentemente – in maniera del tutto casuale (stocastica – Wernerfelt, 1995);

• sull'applicazione della teoria esclusivamente a *grandi imprese*. Tutti i casi aziendali citati come esemplificazione della teoria si riferiscono ad imprese di grandi dimensioni, diversificate, che competono su scala mondiale ("l'azienda tipica da business school: grande, globale, avanzata, quasi mitica... la strategia è un problema universale delle imprese e non riguarda solo le *top 500* di *Fortune*... è un po' come scrivere un 'manuale di guida pratica' e prendere spunto dalla Formula 1" – Cedrangolo, 1996).

Riguardo alle critiche rivolte più specificatamente alla CBC, vanno annoverati:

• i dubbi circa l'*effettivo valore delle competenze organizzative*. Per alcuni autori, l'importanza attribuita dalla CBC alle competenze organizzative è eccessiva: nessuna analisi strategica può predire con accuratezza il futuro consentito dalle attuali capacità; inoltre, dato che il miglioramento è continuo ed inarrestabile, non possono esistere competenze consolidate generatrici di vantaggio competitivo nel lungo termine (Collis, 1994);

• le *rigidità* che le competenze possono apportare in un'organizzazione (*inerzia organizzativa* – Rumelt, 1995) (**7**). Vi è un "paradosso tra 'core capabilities' e 'core rigidities' nello sviluppo di un nuovo prodotto" (Leonard-Barton, 1992): da un lato sono importanti le competenze possedute, specie quelle tecniche, per sviluppare un nuovo prodotto in tempi brevi e a costi contenuti; dall'altro lato, specie se i progetti sono molto innovativi, è necessario un mutamento di valori e cultura aziendale che può essere ostacolato dalle competenze attuali. La Mercedes, dopo un lungo periodo di operatività nella sola fascia alta del mercato e con prodotti mai radicalmente nuovi, sbarcando nel segmento delle "piccole", ha incontrato non pochi problemi, e non solo tecnici;

• le *difficoltà* ed i *"dilemmi" che il management deve fronteggiare* nella gestione delle competenze (**8**).

Montgomery (1995), più che critiche e limiti, enuncia alcune caratteristiche di fondo della TC che andrebbero "ridimensionate"; fra queste:

a. l'ottimismo e l'enfasi posta sulla capacità delle risorse di apportare vantaggio competitivo (gli evoluzionaristi, in questo senso, sono molto più cauti, sottolineando semmai come certe "routines" possano rallentare l'organizzazione nella sua spinta innovativa);
b. l'eccessiva attenzione tributata ad un numero ristretto di risorse, quelle cosiddette "strategiche", mentre vengono trascurate le risorse che, pur non generando vantaggi competitivi, sono fondamentali per il posizionamento su un mercato e la sopravvivenza ("manca cioè la considerazione di una via di mezzo tra il trionfo e la morte");
c. la scarsa considerazione di come le risorse possono perdere valore, visto che ciò può accadere in un tempo molto più ridotto del processo inverso;
d. la mancata considerazione dell'impatto negativo (cattiva reputazione, forte indebitamento ecc.) che certe "risorse" possono esercitare.

Infine, va detto che ci sono anche critiche radicali, che mettono in discussione non la fonte ma addirittura la sostenibilità del vantaggio competitivo: la chiave vincente per il successo imprenditoriale sarebbe, secondo D'Aveni (1994), la continua distruzione e ricostruzione del vantaggio competitivo, attraverso fattori sempre nuovi, quindi non sfruttando e consolidando il proprio patrimonio di risorse e competenze distintive; non solo, ma sarebbe da privilegiare un comportamento imprevedibile, al fine di spiazzare continuamente i concorrenti.

6. Analisi comparata e tentativi d'integrazione di *Teoria delle Competenze* e *Industrial Organization*

Come si è visto nei paragrafi precedenti, IO e TC presentano tratti diversi, a volte tali da apparire inconciliabili e rendere difficile un qualsiasi tentativo di reale integrazione. Troppo diversi sembrano l'oggetto d'analisi, l'interpretazione data alla fonte della redditività d'impresa, le modalità di gestione suggerite e le opzioni strategiche selezionabili; apparentemente l'unico punto comune sembra risiedere nella consi-

Riferimenti bibliografici

• Aaker D.A., "Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, vol. 31, pg. 91-106, 1989.
• Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic Intents and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pg. 33-46, 1993.
• Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones – Irwin, Homewwod, IL, 1971.
• Ansoff I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.
• Azzone G., Bertelè U., "La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa", *Quaderni MIP-Politecnico*, vol. 4, Milano, 1996.
• Bain J.S., *Industrial Organization*, John Wiley, New York, 1968.
• Barnett W.P., Burgelman R.A., "Evolutionary Perspectives on Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pg. 5-19, 1996.
• Barnett W.P., Greve H.R., Park D.Y., "An Evolutionary Model of Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pg. 11-28, 1994.
• Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 7, n° 1, pg. 99-120, 1991.
• Buttignon F., *Le competenze aziendali – Profili di analisi, valutazione e controllo*, UTET, Torino, 1996.
• Calcagno M., "L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di 'strategic management'", *Economia & Management*, n° 5, pg. 37-52, 1996.
• Camuffo A., "Competenze: la gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa", *Economia & Management*, n° 2, pg. 67-81, 1996.
• Cedrangolo U., "L'applicazione meccanica non garantisce il successo", in Collis D.J., Montgomery C., "A fine millennio si compete sulle risorse", *Harvard Business Review – ediz. ital.*, pg. 47, marzo/aprile 1996.
• Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Boston, MA, 1962.

(segue a pag. 52)

derazione del vantaggio competitivo in termini di valore offerto al cliente, seppur di nuovo diverse sono le cause di sostenibilità di tale vantaggio (*tabella 1*).
Il pregio della TC, e la sua crescente considerazione o rivalutazione, consiste nell'aver spostato l'attenzione dei manager e dei ricercatori sulle risorse, le capacità e le competenze dell'impresa, rafforzando il filone di studi *inside-out* (che cioè analizza la fonte del vantaggio competitivo a partire dall'interno dell'impresa), in contrapposizione alla scuola di pensiero "dominante", definibile come *outside-in* (che analizza la fonte del vantaggio competitivo a partire dall'esterno dell'impresa, e cioè dal settore), cui si può ricondurre il modello competitivo di Porter (1980 e 1985).
Questa rivitalizzata attenzione verso la singola impresa pone però il problema dei rapporti con l'analisi di settore, rischia di sottovalutare l'influenza di quest'ultimo, e in fin dei conti lancia la sfida ai ricercatori per la costruzione di una teoria che consideri congiuntamente e in maniera bilanciata le caratteristiche peculiari dell'impresa e quelle del settore in cui essa opera, senza "estremismi" ma anzi cercando "posizioni metodologiche di mediazione" e visioni più complete (Calcagno, 1996).

In realtà il collegamento tra "prospettiva interna" (l'azienda) e "prospettiva esterna" (il mercato) era già stato fatto da Andrews (1971), quando questi definisce la *strategia* come la *combinazione* tra quel che un'azienda può fare (punti di forza e di debolezza) nell'ambito di tutto ciò che potrebbe fare (opportunità e minacce) – modello noto come SWOT dalle iniziali di *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (**9**).
Lo stesso Wernerfelt (1984), che può essere considerato l'iniziatore del filone di ricerca sulla TC, non si considerava "alternativo" rispetto alla teoria dell'IO, anzi – secondo lui – le condizioni che conferiscono valore alle risorse non sono dissimili *mutatis mutandis* da quelle che plasmano la struttura di un settore secondo la teoria dell'IO: l'acquisibilità più o meno ardua di risorse (sottointeso – strategiche) sul mercato corrisponde al potere contrattuale più o meno forte dei fornitori nell'approvvigionamento dei materiali da lavorare (materie prime e componenti), la sostituibilità delle suddette risorse trova analogia con la minaccia di prodotti sostitutivi, mentre alla non imitabilità delle risorse di un'azienda fanno riscontro, in un settore, le barriere all'ingresso e alla mobilità.
Sono stati i contributi successivi che hanno portato la TC su posizioni sempre più distanti da quelle dell'IO. Ne consegue che sempre più spesso si ritrovano in letteratura interventi che mirano a superare tali distanze e a riconsiderare criticamente entrambi gli approcci, integrandoli per quanto possibile secondo una visione unita-

Vi è la necessità di superare la contrapposizione tra *Industrial Organization* e *Teoria delle Competenze*, considerandole come strumenti d'analisi di aspetti differenti ma correlati.

	Industrial Organization	***Teoria delle Competenze***
Oggetto d'analisi	il settore	l'impresa
Caratteristiche d'impresa	tipiche del settore	uniche
Redditività d'impresa	dipende dal settore d'appartenenza	dipende dalle risorse e competenze possedute
Settore	è dato e ad esso deve conformarsi la strategia	è in evoluzione e difficilmente circoscrivibile
Gestione aziendale	per portafoglio di business	per portafoglio di competenze
Opzioni strategiche	due fondamentali (leadership di costo e differenziazione)	derivano dalle competenze e da "prodotti-chiave"
Risorse	sono allocate alle "business units"	sono trasversali alle "business units"
Vantaggio competitivo	basato sul valore per il cliente	basato sul valore per il cliente
Sostenibilità del vantaggio competitivo	dipende da cinque forze (concorrenza attuale e potenziale, prodotti sostitutivi, fornitori e clienti)	dipende dall'eterogeneità e dalle imperfette mobilità, imitabilità e sostituibilità delle risorse

TABELLA 1.
Analisi comparata di *Industrial Organization* (IO) e *Teoria delle Competenze* (TC).

(segue da pag. 50)

• Cleveland G., Schroeder R.G., Anderson J.C., "A Theory of Production Competence", *Decision Sciences*, vol. 20, n° 4, pg. 655-658, 1989.
• Collis D.J., "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pg. 143-152, 1994.
• Collis D.J., Montgomery C.A., "Competing on Resources: Strategy in 1990s", *Harvard Business Review*, pg. 118-128, july/august 1995.
• Corbett C., Wassenhove L.V., "Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy", *California Management Journal*, vol. 35, pg. 107-122, summer 1993.
• Cyert R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
• D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994.
• De Toni A., Tonchia S., "Strategie di produzione e prestazioni: un'analisi critica", *Finanza, Marketing e Produzione*, anno XIV, n° 1, marzo 1996.
• De Toni A., Tonchia S., "Operations Management and Strategic Management: Towards an Integration", Proceedings of the 5th *European Operations Management Association Conference*, Dublin, Ireland, 14-17 June 1998.
• Dierickx I., Cool K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, n° 12, pg. 1504-1514, 1989.
• Dosi G., Metcalfe J.S., "On Some Notions of Irreversibility in Economics", in Saviotti P.P., Metcalfe J.S., *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change*, Harwood Academic Publishers, 1991.
• Dosi G., Teece D.J., Winter S., "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", in Dosi G. *et al.* (a cura di), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Clarendon Press, Oxford, 1992.
• Doz Y., "Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial

(segue a pag. 53)

ria. Tra i lavori più significativi a riguardo, vi sono quelli di Porter (1991), Schoemaker (1992) ed Amit e Schoemaker (1993), Mahoney e Pandian (1992), e Foss ed Eriksen (1995), che saranno sintetizzati nei successivi sottoparagrafi; nel successivo paragrafo, invece, gli autori avanzeranno una loro proposta d'integrazione degli approcci, tradizionale ed innovativo, per la pianificazione strategica aziendale.

6.1 Il tentativo di Porter

Porter, che a ragione può essere considerato come il principale fautore della teoria dell'IO, non poteva rimanere insensibile alle critiche e alle proposte di novità provenienti dai sostenitori della TC.
Secondo Porter (1991), la TC si propone di apportare alla riflessione strategica nuove risposte al "problema longitudinale" *("longitudinal problem")*, che consiste nell'individuazione delle "condizioni che permettono ad un'impresa di raggiungere e sostenere posizioni competitive favorevoli nel tempo". Tale problema però non può essere disgiunto da quello "trasversale" *("cross-sectional problem")*, finalizzato alla comprensione delle cause che stanno alla base di una superiore performance delle imprese in un preciso momento. In entrambi i casi, viene sottolineata l'importanza della "catena di causalità" ("chain of causality").
Per Porter, l'unità principale d'analisi deve rimanere sempre il settore o il business, in quanto il possesso di determinate risorse o competenze va comunque confrontato con quello dei concorrenti: ne consegue che la redditività di un'impresa dipende sia dall'attrattività del business in cui opera sia dal suo posizionamento relativo rispetto ai concorrenti (**10**).
Se "l''essenza della strategia' è decidere di compiere attività in maniera diversa da quelle dei concorrenti", le "core competencies" consentono di perseguire la "scelta di diversità" (Porter, 1996).
Porter (1991) presenta un framework (*figura 1*) nel quale la fonte del vantaggio competitivo sono le attività. Il compimento delle attività richiede degli "assets" tangibili (fisici e finanziari) ed intangibili (incorporati nella tecnologia e nelle risorse umane – come competenze individuali e organizzative, Camuffo, 1996). Gli "assets" tangibili normalmente si deprezzano nel tempo, mentre quelli intangibili al contrario si valorizzano. Gli "assets" originano da acquisizioni esterne o dall'esercizio delle attività stesse, ed hanno perciò come "background" le scelte manageriali fatte nel tempo, a partire da certe "condizioni iniziali" dell'impresa.
Il motivo per cui le imprese "sono capaci di compiere attività ad un costo più basso o in modo tale da creare superiore valore per il cliente" risiede in quelli che Porter chiama *drivers*, e che – a nostro modo di vedere – altro non sono se non quei particolari "assets" che consentono di compiere attività che determinano vantaggi competitivi.
Dunque, mentre il "problema trasversale" può essere ben compreso attraverso l'analisi di settore, la TC (che quindi non si pone in alternativa bensì a complemento) può spiegare certe questioni legate allo scorrere del tempo ovvero al "problema longitudinale", oltre che essere utile per la valutazione delle opportunità di diversificazione. In tal senso, Porter converge con le opinioni di Prahalad e Hamel (1990), secondo i quali "sono le competenze, e non solo l'attrattività dei mercati, che guidano la diversificazione e l'ingresso in un mercato".

6.2 Il tentativo di Schoemaker e di Amit-Schoemaker

Schoemaker (1992) considera invece come caratteristica unificante dei due approcci la cosiddetta "visione strategica", che altro non è se non la risposta alle domande più importanti che i manager d'azienda devono porsi: come mantenere un vantaggio competitivo, su quali nuovi prodotti e mercati puntare ecc. Si tratta di una visione globale dell'impresa, in cui trovano spazio sia le sue risorse specifiche sia le forze agenti a livello di settore; tale visione si concretizza attraverso quattro fasi:

1. generazione di *ampi scenari futuri*;
2. analisi competitiva di *settore e/o* di *segmento strategico* in cui l'impresa opera o potrebbe operare;
3. analisi delle *competenze distintive* dell'impresa e dei suoi concorrenti;
4. individuazione delle *opzioni strategiche*.

La scelta delle opzioni strategiche passa dunque anche attraverso l'analisi delle competenze, e non solamente – secondo l'IO – attraverso l'analisi di settore.
Assieme ad Amit (1993), Schoemaker sostiene poi che la redditività di un'impresa deriva dal grado di sovrapposizione e convergenza tra *assetti strategici* ("strategic assets") e *fattori strategici di settore* ("strategic industry factors"):

• gli *assetti strategici* (abilità tecniche, gestione dei marchi, controllo dei canali distributivi ecc.) coincidono con le risorse/competenze secondo

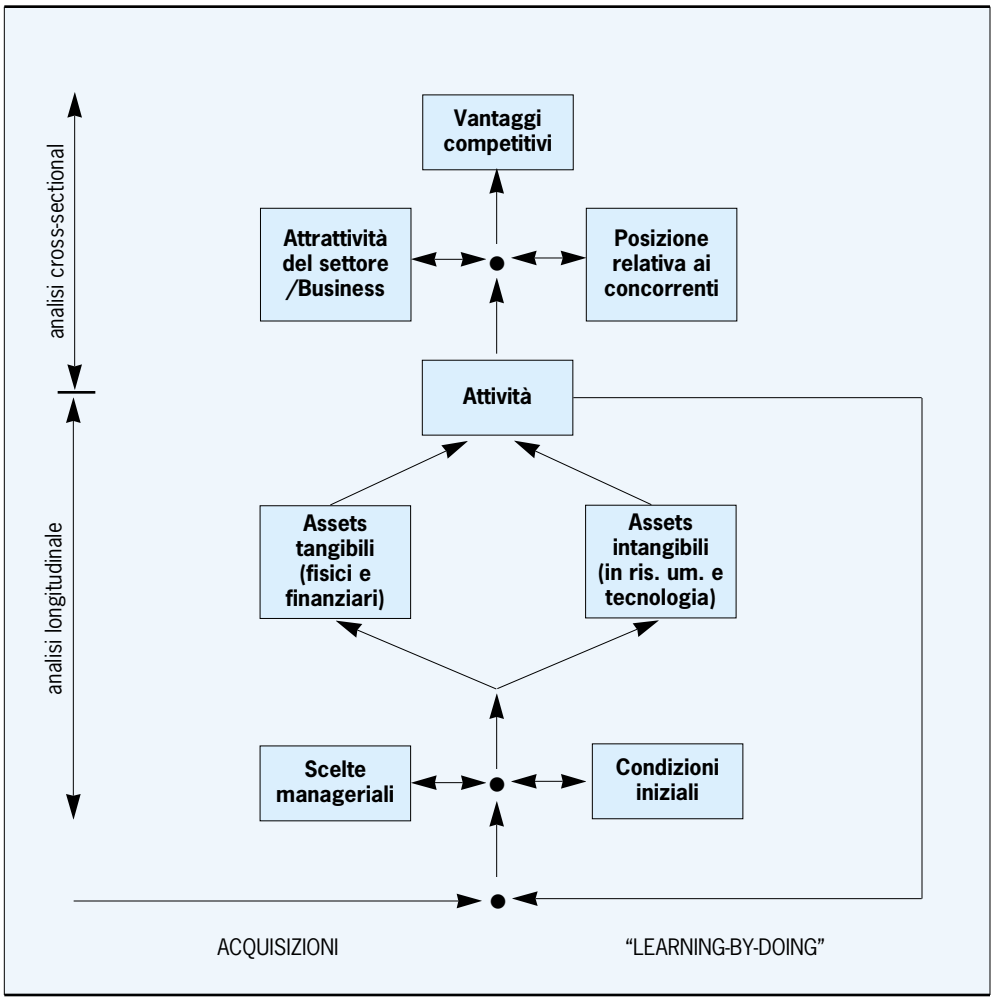


FIGURA 1.
La fonte del vantaggio competitivo (elaborazione da: Porter, 1991).

l'accezione della RBV/CBC, ossia sono specifici di un'impresa, difficili da imitare o trasferire, le conferiscono vantaggio competitivo, derivano dalla non completa razionalità dei manager e dalla loro propensione al rischio (altrimenti le imprese, a parte le loro condizioni iniziali, opererebbero in regime di equilibrio, "copiando" le imprese migliori, e quindi fra le imprese non sussisterebbero sostanziali differenziali di profitto);

• i *fattori strategici di settore* sono risorse e competenze a livello di settore/mercato, quindi caratterizzanti un po' tutte le imprese che vi appartengono, e ne spiegano il successo rispetto ad altri settori/mercati.

Quindi un'impresa conseguirebbe una rendita superiore alla media in quanto appartenente ad un settore "redditizio", contraddistinto da specifici *fattori strategici*, ma comunque tale rendita sarebbe diversa da quelle di tutte le altre imprese del settore a causa delle specificità uniche di un'azienda cioè dai suoi precipui *assetti strategici* (*figura 2*).

Amit e Schoemaker (1993) considerano non solo la TC e l'IO, ma anche la *teoria comportamentale delle decisioni ("Behavioural Decision Theory" – BDT)*, in base alla quale nella definizione di una strategia da parte dei manager intervengono problemi legati (v. ancora la figura 2):

a. all'*incertezza* (sull'ambiente economico, sociale, tecnologico, sul comportamento dei concorrenti e dei consumatori);
b. alla *complessità* (le variabili da valutare sono numerose e con molte interrelazioni);
c. alla *conflittualità organizzativa interna* (tra chi decide e chi "subisce" le decisioni).

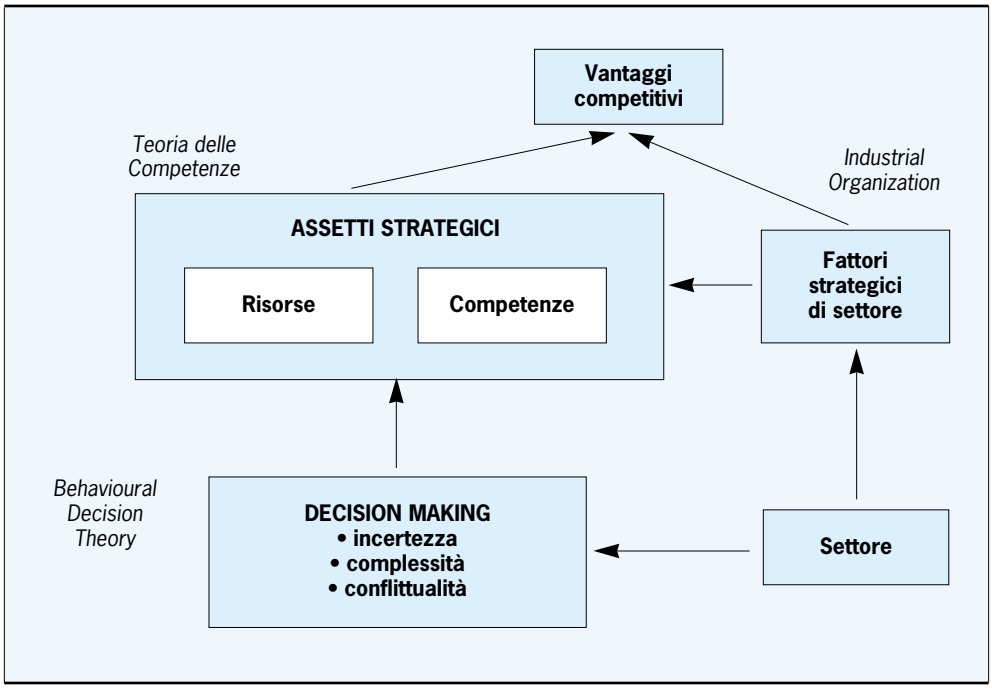
Senza incertezza, complessità e conflittualità, il processo di pianificazione strategica sarebbe perfettamente razionale e i suoi risultati probabilmente ottimi, ma anche imitabili senza particolari difficoltà. In altri termini, BDT e TC spiegherebbero come mai "gli equilibri all'interno di un settore o di un segmento di mercato abbiano una durata finita", ovvero darebbero all'IO una veste dinamico-evolutiva.

(segue da pag. 52)

Theory of Core Competencies", in Dosi G., Malerba F. (a cura di), *Organization and Strategy in the Evolution of Enterprise*, McMillan, 1996.
• Ferdows K., De Meyer A., "Lasting Improvements in Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, vol. 9, n° 2, pg. 168-184, 1990.
• Foss N.J., Eriksen B., "Competitive Advantage and Industry Capabilities", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.
• Freeman J., "Business Strategy from the Population Level", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.
• Ghemawat P., *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, 1991.
• Grant R.M., "The Resource-Based View of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Journal*, vol. 33, pg. 114-134, spring 1991.
• Hall R., "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pg. 135-144, 1992.
• Hall R., "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pg. 607-618, 1993.
• Hamel G., "The Concept of Core Competence", in Hamel G., Heene A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Chichester (UK), 1994.
• Hamel G., Prahalad C.K, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, pg. 63-76, may/june 1989.
• Hamel G., Prahalad C.K, "Strategy as Stretch and Levera-

(segue a pag. 55)

FIGURA 2.
La fonte del vantaggio competitivo (elaborazione da: Amit e Schoemaker, 1993).



Esistono risorse/competenze sia tipiche di una singola impresa sia caratterizzanti le imprese di un certo settore. Ciò spiegherebbe la redditività media di settore, ma anche le differenze di redditività fra imprese appartenenti a un medesimo settore.

6.3 Altri tentativi d'integrazione

Fra gli altri tentativi d'integrazione tra TC ed IO, vanno segnalati quelli di Mahoney e Pandian (1992), e Foss ed Eriksen (1995).

Il concetto unificante tra i due approcci è – secondo Mahoney e Pandian (1992) – quello dei *meccanismi di isolamento*, definiti a livello di singola impresa dai sostenitori della TC (barriere all'imitazione), ma corrispondenti alle barriere all'ingresso e di mobilità rispettivamente a livello di settore e di "raggruppamento strategico" (**11**), cioè in ambito IO. Il problema chiave dell'individuazione delle determinanti delle rendite si sposta quindi verso l'analisi dei meccanismi di isolamento, operanti sia a livello "micro" (aziendale) che "macro" (settoriale e/o di "raggruppamento strategico"), e delle loro combinazioni.

A livello "micro", si riscontrano le barriere all'imitazione (tipiche della TC), che riguardano la specificità delle risorse possedute dall'impresa, la complessità della loro individuazione ed interpretazione, l'aspetto di conoscenza tacita che spesso le contraddistingue, la stretta dipendenza dalla storia e dalla cultura aziendale.

A livello "macro", si riscontrano barriere all'ingresso e di mobilità. Tipiche barriere all'ingresso in un settore, e per estensione anche di mobilità all'interno di un settore, sono: le economie di scala, il fabbisogno di capitali, gli eventuali costi di riconversione, l'accesso ai canali distributivi, la differenziazione di prodotto (immagine di marca e fedeltà della clientela), le politiche governative in termini di autorizzazioni e normative, le curve di esperienza, la proprietà brevettuale, l'ubicazione favorevole e l'accesso privilegiato alle materie prime (Porter, 1980).

Foss ed Eriksen (1995) sottolineano l'importanza di estendere l'indagine al di fuori dei confini dell'impresa, importanza trascurata dai sostenitori della RBV e appena considerata da quelli della CBC nell'ambito delle alleanze strategiche e in genere delle varie forme di collaborazione tra imprese (Lei e Slocum, 1992).

Essi introducono il concetto di *"industry capabilities"*, capacità/competenze delle imprese di un settore o di un "raggruppamento strategico", quindi non di proprietà individuale ma condivise, anche in assenza di un coordinamento esplicito, e tali da generare rendite (si pensi – ad esempio – ai distretti industriali). Le "industry capabilities", al pari delle competenze d'impresa, sono il risultato di un processo irreversibile di accumulo, prodottosi grazie all'interazione di diverse risorse e competenze. Le "industry capabilities" sono dunque analoghe ai "fattori strategici di settore" di Amit e Schoemaker (1993).

Ma soprattutto Foss ed Eriksen (1995) asseriscono che ogni impresa deve effettuare una scelta di posizionamento strategico in uno "spazio euclideo" costituito da risorse e competenze, individuali (cioè specifiche dell'impresa) e collettive (cioè tipiche di gruppi di imprese); in questo posizionamento, i manager devono valutare la distanza che intendono porre tra l'impresa ed i concorrenti, ovvero perseguire *strategie legate all'eterogeneità oppure all'omogeneità* nella gestione e accumulo di risorse e competenze.

L'eterogeneità è consigliata in un'ottica TC, in

quanto l'acquisizione e lo sviluppo di competenze omogenee precluderebbe il conseguimento di rendite superiori alla norma. D'altro canto, perseguire strategie orientate all'omogeneità ha dei vantaggi legati alla possibilità di apprendere dai concorrenti e alla possibilità di mettere a punto più velocemente le risorse necessarie per il successo in un settore.
TC ed IO diventano quindi delle teorie strategiche nell'ambito delle quali prevale rispettivamente una strategia dell'eterogeneità ed una strategia dell'omogeneità (rispetto alle altre imprese di un settore) (**12**).

7. Una proposta di integrazione tra *Teoria delle Competenze* e *Industrial Organization*

Gli autori propongono un modello d'integrazione della TC con l'IO (*figura 3*), che, a partire dalle due diverse concezioni del rapporto tra strategia e vantaggio competitivo, su cui i due approcci convergono, cerca di porre in relazione i vari elementi che contraddistinguono le due teorie, e di dimostrare la necessità di considerare entrambi ai fini di un'analisi completa.
Nel modello, le due teorie sono presentate scindendo gli elementi costitutivi e articolandoli secondo uno schema sequenziale d'analisi. Nella parte sinistra di figura 3 viene proposto lo schema caratterizzante l'IO (sequenza 1-2-3-4), nella parte destra quello caratterizzante la TC (sequenza A-B-C-D).
Lo schema riassuntivo dell'analisi strategica secondo l'IO riprende la nota sequenza porteriana "structure-conduct-performance" (ovvero *ambiente-strategia-prestazioni*): la struttura di un settore, cioè l'ambito competitivo in cui un'azienda si colloca, relazionandosi con il mercato e con i concorrenti, suggerisce e connota le scelte strategiche. Queste si concretizzano nella selezione delle *priorità competitive* (ovvero nell'individuazione dei *fattori critici di successo* [KSF, *Key Success Factors*] del settore di appartenenza) e nell'effettuazione delle *scelte d'intervento* maggiormente consone al conseguimento delle suddette priorità competitive. Pur rappresentando entrambe – cioè sia le priorità competitive che le scelte d'intervento – i "contenuti" di una strategia (Hayes e Wheelwright, 1984; Swamidass e Newell, 1987), questi vengono definiti secondo una sequenza che vede prima l'individuazione delle priorità competitive e poi la scelta delle aree/modalità d'intervento (De Toni e Tonchia, 1996).
Lo schema dell'analisi strategica secondo la TC (e Grant – 1991 – in particolare) può invece essere rappresentato attraverso la sequenza: A. analisi delle risorse/competenze possedute (con la nota distinzione tra risorse e competenze); B. valutazione del loro potenziale di redditività; C. conseguente definizione di una strategia atta a sfruttarle, valorizzarle e consolidarle; D. realizzazione della strategia attraverso idonee politiche di gestione delle risorse.
Come già sottolineato nel par. 3, le risorse da un lato costituiscono la fonte del vantaggio competitivo, dall'altro definiscono la direzione strategica di un'impresa, secondo un circolo virtuoso tipico della "learning organization" e riscontrabile nel modello di figura 3 a destra sotto forma di "loop".
Quindi, secondo la TC, la strategia non si traduce nella definizione di priorità competitive e scelte d'intervento (come nell'IO), bensì nella definizione delle politiche che meglio permettono di "gestire" le risorse. I due diversi modi d'intendere la strategia sono evidenziati in figura 3 nei riquadri tratteggiati.
I singoli elementi del modello proposto si relazionano sempre con l'ambiente: il valore delle prestazioni oppure delle risorse/competenze non è assoluto ma dipende da quello dei concorrenti, le priorità competitive o fattori critici di successo cambiano a seconda del settore in cui si opera, le possibilità d'intervento dipendono dall'offerta tecnologica e da variabili socioeconomiche, il vantaggio competitivo può non essere "sostenibile" in relazione a mutate condizioni ambientali ecc.
Definiti e articolati gli elementi costitutivi delle due teorie, vediamo quali possono essere i possibili punti di contatto.
Oltre ovviamente all'esistenza di una *strategia* e all'obiettivo comune del conseguimento del *vantaggio competitivo*, il raccordo tra il ramo di sinistra (IO) e quello di destra (TC) di figura 3 è dato dal confronto tra *priorità competitive* da un lato e *risorse/competenze* dall'altro (ombreggiate per evidenziare questo legame): le risorse/competenze sono d'ausilio nel definire le priorità competitive di un'impresa e al tempo stesso tali risorse/competenze hanno valore anche in relazione alle priorità competitive che si è data l'impresa stessa.
In altri termini, il postulato dell'IO che prescrive la derivazione delle priorità competitive dall'analisi di settore risulta insufficiente e abbisogna anche del confronto con le risorse/competenze possedute, le quali possono avallare certe priorità o far propendere verso altre diverse, analizzato il potenziale di redditività delle risorse/competenze disponibili.
Parimenti le risorse/competenze tipiche di un'azienda hanno valore non solamente se con-

(segue da pag. 53)

ge", *Harvard Business Review*, pg. 75-84, march/april 1993.
• Hamel G., Prahalad C.K, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
• Hayes R.H., Wheelwright S.C., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York, 1984
• Hofer C.W., Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, 1978.
• Itami H., Numagami T., "Dynamic Interaction Between Strategy and Technology", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pg. 119-135, 1992.
• Itami H., Roehl T., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.
• Klein J.A., Edge G.M., Kass T., "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, vol. 16, n° 4, pg. 1-15, 1991.
• Lei D., Slocum J.W.jr., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, vol. 34, pg. 81-97, fall 1992.
• Lenz R.T., "Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°2, pg. 225-234, 1980.
• Leonard-Barton D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pg. 111-125, 1992.
• Levinthal D.A., "Strategic Management and the Exploration of Diversity", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.
• Lippman S., Rumelt R.P., "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pg. 418-438, 1982.
• Mahoney J.T., Pandian J.R., "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 6, pg. 363-380, 1992.
• Marshall A., *Principles of Eco-*

(segue a pag. 57)

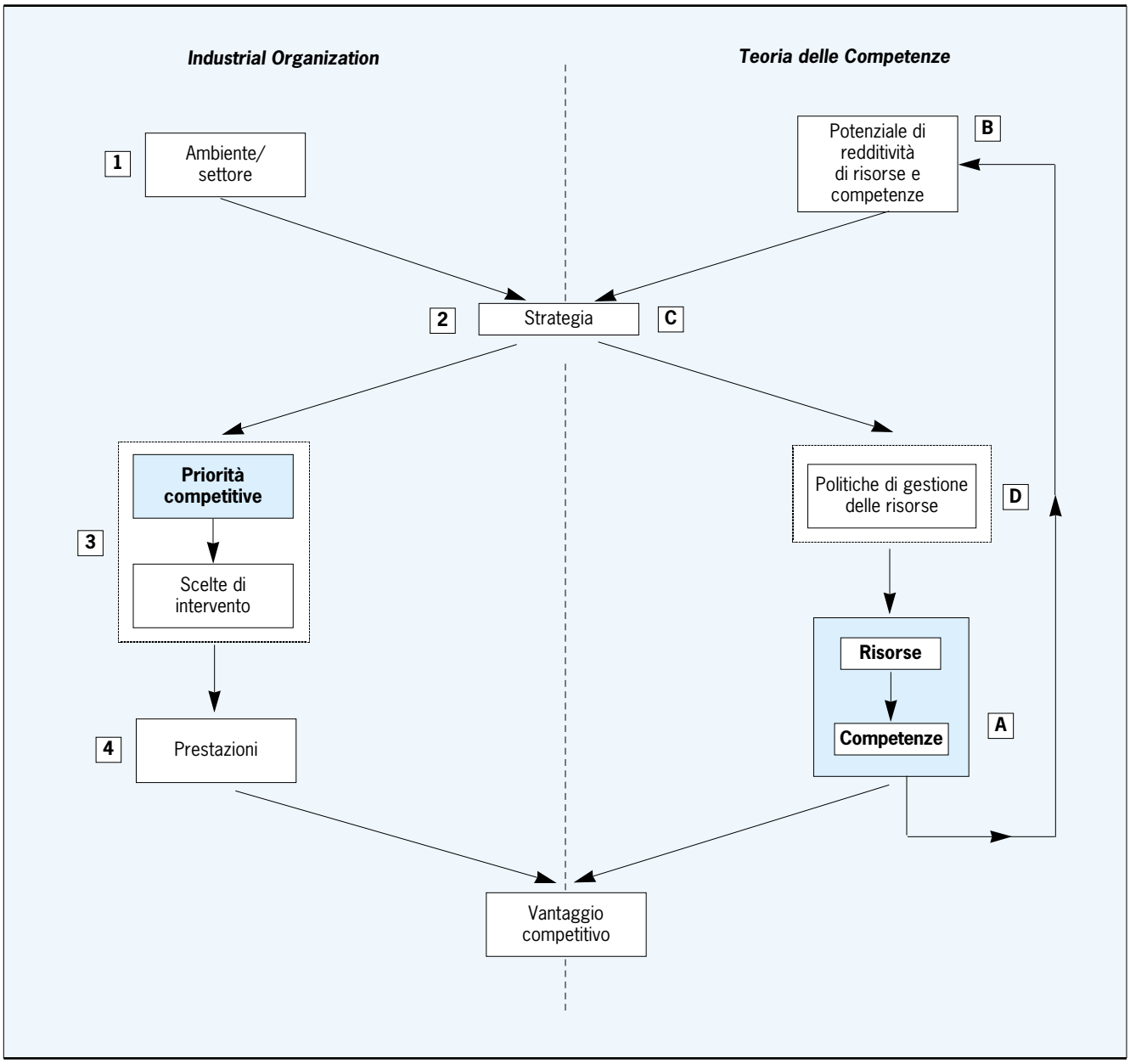


FIGURA 3.
Proposta d'integrazione tra *Industrial Organization* (IO) e *Teoria delle Competenze* (TC) attraverso l'analisi congiunta di priorità competitive e risorse/competenze. Dentro il tratteggio: il significato di strategia; ombreggiati: gli elementi che consentono un'analisi strategica fra le due teorie.

frontate con l'esterno (ambiente o settore), ma anche in relazione con le priorità competitive su cui l'azienda punta.
Quindi, sia le priorità competitive che le risorse/competenze sono analizzate in una duplice chiave: rispetto all'esterno (ambiente/settore) e fra loro mutuamente.
Il modello presentato contempla perciò i tratti paradigmatici tipici di entrambe le teorie, inseriti in un *framework* comune.

8. Implicazioni per il management nei processi decisionali

Il modello proposto in figura 3, con la doppia considerazione della strategia, sia in termini di priorità competitive/scelte d'intervento, sia in termini di politiche di gestione delle risorse e competenze, può essere di valido aiuto per i manager durante i loro processi decisionali. Sia che si tratti di decisioni di ricomposizione del portafoglio di attività, che dell'acquisizione/scorporo di società, è fondamentale mantenere una duplice ottica: "esterna" (suggerita dall'*Industrial Organization*) ed "interna" (suggerita dalla *Teoria delle Competenze*).
Le due ottiche debbono però integrarsi e fertilizzarsi, e ciò può avvenire attraverso il confronto tra priorità competitive e risorse/competenze. Pertanto – in una logica operativa – ogni manager dovrebbe:

• analizzare la congruenza delle priorità competitive selezionate dalla propria azienda (e delle conseguenti scelte/leve d'intervento) con l'ambiente in cui l'azienda opera;
• analizzare il valore delle risorse/competenze possedute dall'azienda non solo in sé, ma anche in riferimento all'ambiente (concorrenti e settore);
• verificare se le suddette priorità competitive sono adeguatamente supportate dalle risorse/competenze possedute, se è necessario migliorare o gestire diversamente tali competenze, finanche modificando le priorità competitive;
• verificare il reale valore delle suddette risorse/competenze, che non dipende solamente dal confronto con i concorrenti, ma anche dalla loro congruità con le priorità competitive selezionate.

Nella *figura 4*, che valorizza i legami orizzontali presenti nel modello di figura 3, vengono riportati i suddetti quattro momenti, tutti ugualmente importanti e da considerare, nei processi decisionali a livello manageriale.
Riportiamo di seguito, brevemente, casi esemplificativi di aziende che, nell'ambito della loro pianificazione strategica, hanno particolarmente sottolineato alcuni dei precedenti punti, pur considerando tutti gli altri.
Per Benetton, le competenze iniziali di gestione del "network" di monte e valle hanno determinato e supportato in Benetton la scelta ed il mantenimento delle priorità competitive. Infatti, le priorità competitive aziendali (immagine "globale" e fortemente caratterizzata attraverso "i colori") non sono state semplicemente il risultato di decisioni strategiche legate all'analisi di settore, ma anche e soprattutto lo sfruttamento ed il consolidamento di risorse e competenze accumulate negli anni: da un lato, l'avanguardia nella logistica distributiva (sia attraverso il magazzino automatizzato di Castrette sia attraverso le connessioni telematiche "world wide"); dall'altro lato, il controllo dei mercati della materia prima, la sua lavorazione e la tintura (uniche due fasi produttive non esternalizzate, in quanto attività-chiave).
Per Aprilia, invece, le proprie competenze interne (sostanzialmente la capacità di "leggere" il mercato e le "capabilities" di progettazione/sviluppo-prodotto) hanno valore non solo in quanto tali, ma anche in relazione alle priorità competitive individuate successivamente dall'azienda, in particolare la flessibilità e l'innovatività: delegando all'esterno tutte le fasi produttive (con fornitori peraltro non in esclusiva, ma legati all'azienda anche solamente con basse percentuali di volume produttivo, 20-30%), mantenendo internamente solo l'assemblaggio (sia della parte ciclistica che di quella motoristica), l'azienda di Noale è in grado di operare con un'elevata flessibilità sul mercato e allo stesso tempo di concentrare gli sforzi sulle attività progettuali e innovative.
Gli apparati ADM (Add-Drop Multiplexer) di Alcatel, prodotti nello stabilimento di Trieste, sono sicuramente il frutto delle particolari competenze sviluppate dall'azienda nel montaggio di componenti elettronici sulle superfici (superiore ed inferiore) di piastre a circuito stampato, competenze in grado di differenziare l'azienda dai concorrenti, tuttavia le potenzialità di tali competenze dipendono sia dalle prospettive del settore delle telecomunicazioni (e della trasmissione su reti sincrone in particolare), sia dalla capacità di garantire anche un adeguato livello di servizio al cliente (in termini di quantità e mix).
I casi citati evidenziano come una pianificazione strategica di successo debba basarsi sulla considerazione congiunta delle priorità competitive e delle risorse/competenze, confrontate sia con l'ambiente esterno (settore/concorrenti) sia reciprocamente.

9. Considerazioni conclusive

Il tema delle "competenze" rappresenta ormai un filone di studio ricco per quanto variegato, trattando aspetti di politica aziendale, gestione delle risorse umane, gestione della tecnologia e

(segue da pag. 55)

nomics, McMillan, New York, 1890.
• Meyer M.H., Utterback J.M., "The Product Family and the Dynamics of Core Capabilities", *Sloan Management Review*, pg. 29-47, spring 1993.
• Montgomery C.A., "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.
• Nelson R., "Why Do Firms Differ and How Does It Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pg. 61-74, 1991.
• Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.
• Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London, 1959.
• Peteraf M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pg. 179-191, 1993.
• Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
• Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Substaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
• Porter M.E., "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pg. 95-117, 1991.
• Porter M.E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, pg. 61-78, nov./dec. 1996.
• Prahalad C.K., Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, pg. 79-91, may/june 1990.
• Prahalad C.K., Hamel G., "Strategy as a Field of Study:

(segue a pag. 58)

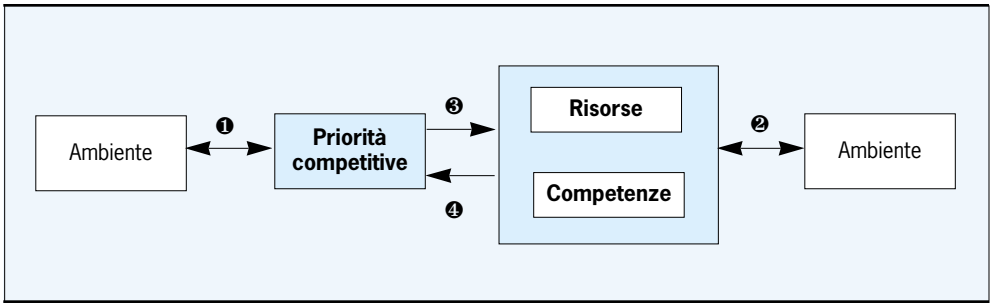


FIGURA 4.
Considerazione delle priorità competitive e delle risorse/competenze nei processi decisionali del management.

(segue da pag. 57)

Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pg. 5-16, 1994.
• Quinn J.B., Hilmer F.G., "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, pg. 43-55, summer 1994.
• Reed R., De Filippi R., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, pg. 88-102, 1990.
• Rumelt R.P., "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pg. 167-185, 1991.
• Rumelt R.P., "Foreword", in Hamel G., Heene A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Chichester (UK), 1994.
• Rumelt R.P., "Inertia and Transformation", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.
• Sanchez R., Heene A., "A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition", in Sanchez R., Heene A., Thomas H. (a cura di), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford, 1996.
• Sanchez R., Heene A., "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice", in Heene A., Sanchez R. (a cura di), *Competence-Based Strategic Management*, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Chichester (UK), 1997.
• Schoemaker P.J.H., "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", *Sloan Management Review*, pg. 67-81, fall 1992.
• Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
• Selznick P., *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York, 1957.
• Simon H.A., *Models of Bounded Rationality, Behavioural Economics and Business Organizations*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1982.
• Snow C.C., Hrebiniak L.G., "Strategy, Distinctive Compe-

(segue a pag. 59)

dell'innovazione ecc. In questo articolo si è analizzata la prospettiva di una *Teoria delle Competenze*, non fine a se stessa, ma considerata nell'ambito delle correnti di pensiero dello *strategic management*.

Si è partiti proprio analizzando i limiti dell'approccio dominante – l'*Industrial Organization* – che hanno costituito spesso la linfa vitale per lo sviluppo e l'affermazione di una *Teoria delle Competenze*. Tale teoria, in realtà una collezione di princìpi che si possono ricondurre a contributi diversi, generalmente riassumibili come *Resource-Based View* e *Competence-Based Competition* (delle cui differenze si è trattato), s'inserisce nel più vasto contesto delle teorie economiche evolutive, ed assieme alla teoria comportamentale delle decisioni costituisce un blocco teoretico che più di qualcuno ha visto in antitesi con l'ortodossia.

Con l'articolo, però, si è inteso mantenere uno spirito critico anche verso questi nuovi approcci, enunciandone le carenze ai fini di una comprensione esaustiva del successo imprenditoriale. Emerge insomma una necessità d'integrazione fra nuove e vecchie teorie, superiore rispetto all'apparente inconciliabilità. *Industrial Organization* e *Teoria delle Competenze* vanno dunque considerate congiuntamente. Ricercare la fonte del vantaggio competitivo di un impresa esclusivamente nel business in cui opera oppure nelle risorse di cui dispone è limitativo.

L'integrazione però non risulta semplice, visto che i percorsi logici che dispiegano la strategia nei due casi sono diversi, non solo in termini di sequenza ma anche di elementi da prendere in considerazione. L'*Industrial Organization* pone enfasi sul settore e sull'ambiente competitivo (concorrenza, fornitori, mercato ecc.) e considera la strategia in senso classico, ovvero come obiettivi prestazionali da conseguire e leve da attivare per conseguirli. Per la *Teoria delle Competenze*, invece, la strategia è soprattutto funzionale allo sfruttamento delle risorse possedute e al reperimento di quelle mancanti.

Alcuni si limitano a sostenere la *complementarità* delle due teorie: è il caso di Porter (che vede in esse la soluzione ai problemi "trasversale" e "longitudinale", cioè dell'analisi della competitività ad un dato istante e nel tempo) e di Amit e Schoemaker (che le utilizzano per spiegare l'origine del successo competitivo, che sta sia nelle caratteristiche specifiche dell'impresa sia nella sua appartenenza settoriale).

Altri (come Mahoney e Pandian, e Foss ed Eriksen) ricercano dei *concetti unificanti*, come quello dei "meccanismi di isolamento" (interpretati come barriere all'imitazione a livello di singola impresa, e come barriere all'ingresso a livello di settore) o della "propensione strategica" (ad imitare oppure differenziarsi dai concorrenti, cioè a sfruttare l'appartenenza ad un settore oppure a distinguersi pur con i costi ed i tempi necessari).

Gli autori credono più ad un *approccio integrato*, inteso *come rapporto tra elementi delle due teorie*. Gli obiettivi prestazionali da conseguire, quasi "imposti" e deriviati deterministicamente dall'esterno, non possono prescindere da un'analisi delle risorse/competenze, possedute o mancanti; parimenti la gestione delle risorse/competenze non può essere svincolata dall'ambiente in cui l'azienda opera né dalle priorità competitive che questa si è data.

Nel *legame* tra *priorità competitive* (prestazioni su cui puntare) e *risorse/competenze* starebbe in sostanza la chiave per superare tante discussioni sorte intorno al tema delle competenze e del loro valore strategico.

In conclusione, il "nuovo" tema delle competenze aziendali non rappresenta un modo diverso di fare "pianificazione strategica", quanto piuttosto uno strumento in più per il management, da affiancare a quelli propri dell'analisi tradizionale. ■

NOTE DEGLI AUTORI

(**1**) La complessità che deriva da questo dualismo tra "routines" e cambiamento, ed il ricorso alla fin fine a scelte ascrivibili puramente ai manager, ha fatto sostenere a Stiglitz e Mathewson (1986) che le TE sono lo sbocco naturale della *teoria comportamentale delle decisioni ("Behavioural Decision Theory" – BDT)*, secondo cui in azienda ogni decisione riflette le strutture cognitive dei singoli e ciascuno si prefigge un obiettivo non sempre coerente con quelli altrui (Cyert e March, 1963). A meno di non prevedere – come suggeriscono Dosi e Metcalfe (1994) – delle "meta-regole", che presiedano all'innovazione e quindi anche al cambiamento delle regole decisionali di livello inferiore ovvero delle "routines".

(**2**) Sono state proposte anche altre classificazioni di risorse. Itami e Roehl (1987) distinguono tra risorse tangibili (fisiche, umane ed economiche) ed intangibili o "invisible assets" (basate sull'informazione o che la incorporano, dall'immagine di marca alle capacità manageriali); la maggior parte delle risorse tangibili sono necessarie per svolgere un'attività ("dipingere un quadro"), mentre la maggior parte delle risorse intangibili e alcune delle risorse umane sono indispensabili per il successo competitivo ("dipingere un capolavoro"). Hall (1992 e 1993) per le sole risorse intangibili individua tre criteri di classificazione: 1) in relazione alla protezione legale applicabile; 2) in relazione alla dipendenza dalle risorse umane; 3) in relazione all'oggetto della capacità ("having capabilities" come marchi o reti di vendita, piuttosto che "doing capabilities" come il know-how dei dipendenti o la capacità di lavorare in gruppo).

(**3**) Per Grant le competenze sono assimilabili alle sopracitate "routines organizzative" di Nelson e Winter. Il termine "competenze" viene talvolta rafforzato nel suo significato come "competenze-chiave o distintive" (*core competences or capabilities*). Alcuni, come Stalk *et al.* (1992), distinguono tra

"capabilities" e "core competences", a seconda che tali competenze vengano rispettivamente percepite dai clienti oppure no. Teece e Pisano (1994) parlano di "dynamic capabilities" a sottolineare sia l'interazione dinamica con l'ambiente che la flessibilità organizzativa insite nel concetto di competenze.

(**4**) Sanchez e Heene (1996 e 1997) propongono un modello di relazioni a 5 livelli, dove sia l'ambiguità causale che il tempo richiesto per i cambiamenti decrescono passando dal livello più alto a quello più basso: al livello più alto si collocano le scelte strategiche (ovvero il coordinamento dei dispiegamenti delle risorse al fine del conseguimento degli obiettivi aziendali), al di sotto di esso si trovano i "processi gestionali" (che sono meccanismi di coordinamento per l'acquisizione e la gestione delle risorse), poi gli "assets" rispettivamente intangibili (come la conoscenza, la proprietà intellettuale, la reputazione, le relazioni organizzative) e tangibili (cioè fisici), ed infine al livello più basso le attività operative.

(**5**) Il concetto di ambiguità causale è stato introdotto da Lippman e Rumelt (1982). Barney sottolinea la necessità che lo stesso livello di ambiguità causale sussista sia per coloro che tentano di imitare la strategia sia per coloro che la implementano, in quanto altrimenti, una volta noti i meccanismi di causalità, ne sarebbe possibile la comunicazione all'esterno. Viceversa Reed e De Filippi (1990) sostengono che l'incomprensione dei meccanismi anche da parte del management porterebbe ad un incompleto utilizzo delle competenze possedute.

(**6**) Secondo Doz (1996), la mancanza di "una solida base empirica e di un fondamento microteorico" rende difficile stabilire e discriminare gli effetti delle singole risorse/competenze sulle prestazioni d'impresa. Ne consegue l'estrema problematicità non solo di un'analisi *a priori*, ma anche di una *a posteriori*, finalizzata all'individuazione dei nessi causali tra risorse/competenze possedute e prestazioni ottenute. Freeman (1995) rileva una contraddizione intrinseca che si presenta a chi intenda conferire alla TC una veste più scientifica, in quanto la scienza si occupa di eventi ripetibili, in cui si possono riconoscere tratti replicabili, esprimibili con leggi matematiche, mentre per la TC non esistono imprese tipiche e modelli-tipo, proprio perché ogni impresa è per caratteristiche unica.

(**7**) Ghemawat (1991) parla di tre meccanismi che possono rappresentare un vincolo al funzionamento di un'azienda: 1) il "lock-in" (cioè un "blocco interno" dovuto a certi fattori produttivi specifici e facenti parte di investimenti di lungo periodo); 2) il "lock-out" (cioè un "blocco sul versante esterno", essendosi già "giocati" sul mercato con certe scelte e quindi non potendo più riconsiderare opzioni strategiche precedentemente scartate o non considerate); 3) l'inerzia vera e propria (rappresentata dalla propensione alla stabilità, dalla resistenza al cambiamento, dalla tendenza a replicare le scelte strategiche).

(**8**) Doz (1996) sostiene che la gestione per competenze pone i manager di fronte a 5 "trade-off": 1) sviluppo naturale e non strutturato delle competenze *versus* sviluppo pianificato e metodico; 2) diffusione esplicitata delle competenze *versus* processo di apprendimento con sufficiente libertà e autonomia ovvero attraverso un apprendistato; 3) difficile integrazione di competenze molto specifiche *versus* più facile integrazione ma di competenze meno specifiche; 4) "leveraggio" ovvero sfruttamento delle competenze esistenti *versus* ricerca di nuove competenze (efficienza *versus* efficacia); 5) incrementalismo delle competenze *versus* discontinuità ovvero rinnovamento delle competenze.

(**9**) Si può affermare che delle due grandi scuole di impostazione strategica (quella di Chandler – 1962 – ed Andrews – 1971, ovvero la scuola harvardiana di *business policy*, che considera la strategia in senso ampio cioè come fini di un'impresa e mezzi di cui essa dispone, e quella di Ansoff – 1965 – e di Hofer e Schendel – 1978, che considera la strategia in senso stretto cioè solamente come fini perseguiti), quella harvardiana, pur essendo stata successivamente proiettata sul fronte "esterno" dai contributi del primo Porter (1980 e 1985), non era in realtà molto lontana da un tentativo d'integrazione tra RBV e IO, come riconosciuto anche dall'ultimo Porter (1996).

(**10**) Secondo Porter (1991), "le risorse non sono valutabili in e per se stesse, ma in quanto consentono alle aziende di realizzare attività che creano vantaggi in particolari mercati ... il valore competitivo delle risorse può aumentare o diminuire a causa di cambiamenti della tecnologia, del comportamento dei concorrenti o dei bisogni dei clienti, che una focalizzazione sulle risorse trascura". Collis e Montgomery (1995), pur rivalutando l'importanza della prospettiva "interna", cioè l'importanza delle risorse, mettono anche in guardia – come Porter – da una considerazione delle risorse "slegata" dal mercato: "il più grave errore che i manager possono commettere nella valutazione delle risorse delle proprie aziende consiste nel fatto che essi non le mettono a confronto con le risorse dei concorrenti... le risorse non possono essere valutate in maniera isolata, perché il loro valore è determinato dall'interazione con le forze di mercato".

(**11**) Per "raggruppamento strategico" s'intende un insieme di imprese che all'interno di un settore perseguono strategie simili: non si tratta di *segmenti di mercato*, bensì di posizionamenti strategici diversi. Ad esempio, un'azienda può posizionarsi diversamente rispetto alle dimensioni strategiche della specializzazione (gamma più o meno ampia) e dell'integrazione verticale (assemblatrice piuttosto che produttrice). I raggruppamenti strategici spiegano differenti redditività all'interno di un medesimo settore (Porter, 1980).

(**12**) Partendo da posizioni simili, Levinthal (1995) rimarca soprattutto l'eterogeneità conseguente all'attuale dinamica competitiva; in particolare, le differenze esistenti tra le imprese vengono amplificate dalle interazioni col mercato, che inducono due tipi di meccanismi: a) di *auto-rafforzamento* ("self-reinforcing"); b) di *co-evoluzione*. Il primo meccanismo si riferisce al fatto che in molti casi delle posizioni di mercato favorevoli si consolidano progressivamente in misura più che proporzionale agli investimenti realizzati. Il secondo meccanismo trova invece riscontro nella capacità e lungimiranza di certi manager che, oltre a decidere le sorti della loro impresa, possono anche influenzare l'evoluzione del settore di appartenenza.

(segue da pag. 58)

tence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, june 1980.
• Stalk G., Evans P., Shulman L.E., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, pg. 57-69, march/april 1992.
• Stiglitz J., Mathewson F. (a cura di), *New Development in the Analysis of Market Structure*, McMillan, London, 1986.
• Swamidass P.M., Newell W.T., "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytical Model ", *Management Science*, vol. 33, n° 4, pg. 509-524, 1987.
• Teece D., Pisano G., "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, 1994.
• Wernerfelt B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pg. 171-180, 1984.
• Wernerfelt B., "Resource-Based Strategy in a Stochastic Model", in Montgomery C.A. (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1995.