



# Le Risorse nelle attività d'impresa.

**Docente: dott. Fabio Greco**

**Ricercatore in: Economia e Gestione delle Imprese  
presso Dipartimento di studi umanistici.**

**Mail principale: [fabio.greco@unina.it](mailto:fabio.greco@unina.it)**

**Indirizzo: Via Marina 33, piano 8**

**tel: 081-2536569**

**Pagina docenti: [www.docenti.unina.it/fabio.greco](http://www.docenti.unina.it/fabio.greco)**

**Linkedin: Fabio Greco**

1. Riferimenti
2. Paradigmi Strutturalisti e «Resource Based View» I
3. Paradigmi Strutturalisti e «Resource Based View» II
4. Risorse impiegate e generate dall'impresa
5. Classificazione di risorse (I parte)
6. Classificazione di Risorse (II Parte)
7. Risorse operative in senso stretto
8. Alcune precisazioni sul concetto di Risorse Operative.
9. Risorse specifiche
10. Risorse distintive e vantaggio competitivo



# Paradigmi: S-C-P - RBV

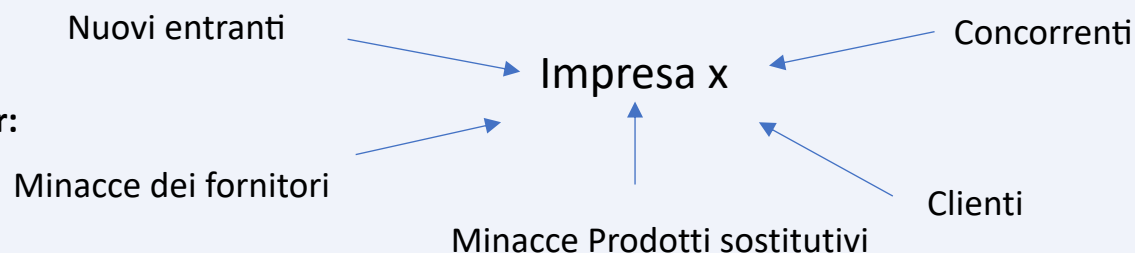
In sede di studi sulle risorse è doveroso un riferimento ai cambiamenti di paradigma avvenuti lungo il tempo rispetto alle considerazioni sulle performance aziendali

Paradigma **Struttura Condotta Performance**: in tale teoria la Struttura del mercato ha un ruolo decisivo sulla condotta e quindi sulla *performance* dell'impresa.

- **Struttura**: Competitors (numero ed entità); Costo di entrata nel settore (barriere all'entrata); Omogeneità dei prodotti
- **Condotta**: le azioni dell'impresa (intese come strategie competitive – Leadership di costo, Differenziazione, Focalizzazione)
- **Performance**: I risultati economici dell'impresa singola rispetto a quelle delle altre imprese del settore

Secondo Porter le variabili della struttura del settore in grado di influire sulle condotte delle imprese e quindi sulla performance sono 5 Minacce/Forze

**Modello delle 5 Forze di Porter:**





# Paradigmi: S-C-P - RBV

A differenza di paradigmi strutturalisti che sostengono la piena influenza delle condizioni esterne di mercato, quello della «*Resource Based View*» è pienamente incentrato sull'importanza delle risorse interne all'impresa come fonte primaria di vantaggio competitivo

**ANALISI SWOT e VRIO FRAMEWORK** (si rimandano i concetti alle esercitazioni in aula)

Successivamente ai «paradigmi classici» SCP e RBV come visto in precedenza si sviluppano, man mano, teorie incentrate sull'importanza di un'innovazione generata non soltanto da risorse interne all'impresa (dalla closed all'Open Innovation) e sull'importanza dell'impresa di servizi , come ad es. quelle tecnologie (S-D-Logic)



# Le Risorse impiegate e generate dall'attività d'impresa.

La realizzazione delle attività aziendali si basa sull'impiego di risorse che alimentano i processi aziendali per l'ottenimento di specifici output. Tali output non producono valore in senso materiale (ricavi monetari) ma anche e soprattutto di tipo immateriale (fiducia dei clienti, relazioni con i vari tipi di interlocutori, nuove conoscenze, esperienze e competenze).

Le risorse non sono solo impiegate all'interno dell'impresa ma vengono anche generate da quest'ultima.



# Classificazione delle risorse.

## CATEGORIE DI RISORSE

I Risorse operative in senso stretto



## TIPOLOGIE DI RISORSE

a) Tecniche (impianti e materiali); b) Lavoro; c) Input primari (materie prime, semilavorati, prodotti, servizi intermedi, servizi completi)

II Risorse di Conoscenza/Competenza



a) Conoscenze specifiche (brevetti, informazioni);  
b) Con/comp Tecniche (produzione, R&S, marketing, finanza); c) Con/comp Manageriali (gestione gruppo lavoro, doti motivazionali, *problem solving*)  
d) Con/comp aziendali «in senso stretto» (cioè che si generano internamente e diventano «patrimonio genetico» dell'organizzazione)



# Classificazione delle risorse.

## CATEGORIE DI RISORSE

III Risorse di relazione



## TIPOLOGIE DI RISORSE

a) Valori (sistema di valori condivisi con gli interlocutori b) Fiducia (verso clienti, fornitori, distributori, finanziatori) c) «simboli di fiducia» (marchi, segni d'istintivi, attestati) d) Potere (in termini di influenza sulle scelte degli altri interlocutori)

IV Risorse Monetarie



Denaro. (capitale proprio, autofinanziamento, capitale di terzi: di debito, di rischio.)



# Risorse Operative in senso stretto.

Questo tipo di risorse corrispondono principalmente con quelli che vengono definiti convenzionalmente «fattori produttivi» ovvero le risorse che vengono qualificate come risorse aziendali «fisiche» e «tangibili»

Come già visto in questa sede, le risorse operative vengono suddivise in tre tipologie principali

- a) Tecniche (impianti e materiali);**
- b) Lavoro;**
- c) Input primari (materie prime, semilavorati, prodotti, servizi intermedi, servizi completi)**

A) Per risorse tecniche intendiamo innanzitutto edifici e spazi entro cui si svolgono le principali attività aziendali ma anche impianti macchinari e strumenti di automazione per supportare e/o sostituire attività svolte dall'uomo

B) Le risorse del lavoro corrispondono ad alcune tipologie di lavoratori che integrata con altre tipologie danno vita a quelle che la letteratura definisce risorse umane. Tale tipologia di risorsa è considerata fondamentale per la partecipazione a quasi tutte le attività operative aziendali. Anche le risorse di conoscenza/competenza (che vedremo in avanti) corrispondono alle competenze umane ma per una facilità di esposizione nell'ambito delle risorse del lavoro «operative in senso stretto» ci riferiremo a ruoli per i quali sono sufficienti livelli di qualificazione modesti.

C) Gli input Primari corrispondono alle materie prime e ai semilavorati necessari ai processi produttivi (nel caso di azienda produttrice) e di attività primarie e servizi «semi-finiti» nel caso dell'impresa di servizi



# Alcune precisazioni sul concetto di Risorse Operative.

Il termine Risorsa operativa «in senso stretto» è stato utilizzato in questa sede per differenziarlo da concetto generico di «Risorse Operative» che nella realtà dei fatti comprendono un po' tutte le risorse che entrano nei processi *operation* delle aziende , compresa alcune di quelle risorse che vedremo in avanti.

Per risorse del lavoro «operative in senso stretto» ci riferiremo a ruoli per i quali sono sufficienti livelli di qualificazione modesti.



# Risorse di Conoscenza/Competenza.

Nelle teorie incentrate sull'importanza delle risorse nel conseguimento di un vantaggio competitivo le risorse di conoscenza e di competenza sono tra le più importanti

Le **competenze** sono individuate come il complemento operativo delle **conoscenze**: esse sono intese come il “saper fare” che integra il “sapere” e derivano da processi di apprendimento analoghi a quelli da cui scaturiscono nuove conoscenze

Nell'ambito della categoria in esame è possibile individuare tre tipologie fondamentali di risorse:

Conoscenze Specifiche

Conoscenze/Competenze Individuali-Manageriali

Competenze Aziendali



# Risorse di Relazione .

Le risorse di Relazione sono strettamente collegate alle precedenti risorse di Conoscenza/Competenza

Le risorse di relazione si collegano ai rapporti che intercorrono tra più individui, imprese e comunità. Le tipologie fondamentali di risorse che possono essere individuate all'interno di questa categoria sono:

**Condivisione di Valori,** Insieme di regole anche non scritte che regolano i rapporti in un determinato contesto. Il sistema di valori può essere rappresentato per un'impresa innanzitutto da rapporti giuridici ma anche da regole non scritte; in particolare, la condivisione di valori tra gli individui che operano all'interno dell'impresa può stimolare lo sviluppo di relazioni più fluide e di un senso di appartenenza sicuramente a favore della performance aziendale.

**la fiducia,** e i simboli di fiducia, sono una risorsa relazionale che si forma inizialmente nei terzi piuttosto che nell'impresa anche se è quest'ultima la titolare della relativa risorsa e dei benefici che ne derivano.

**il potere,** può essere considerata come l'opposto della fiducia: determinati comportamenti di interesse per l'impresa, possono essere assunti da terzi non tanto per adesione o fiducia, quanto per condizioni di necessità



# Risorse Monetarie

Le **risorse monetarie** sono rappresentate dal denaro, che può pervenire alle attività aziendali a partire dagli individui, da altre imprese ed istituzioni e dagli enti pubblici rappresentativi delle comunità locali sul cui territorio esse sono svolte

- ▶ L'apporto di denaro alle attività aziendali da parte degli individui o di altre imprese può avvenire fondamentalmente sotto la forma di sottoscrizione di capitale sociale o di fornitura di capitale di Terzi (di debito o di rischio). Non in entrambi i casi gli individui restano creditori delle somme versate all'impresa ma in entrambi i collegano l'impiego all'attesa di remunerazioni del denaro impiegato.

Autofinanziamento

Finanza agevolata

Ventur Capital: Business Angel, Fondi di investimento, Crowdfunding

<https://www.youtube.com/watch?v=fDHECLdMTqQ>

[www.crowdfundme.it](http://www.crowdfundme.it)



# Risorse di Mercato e Risorse Distintive

Le risorse non sono soltanto classificabili in base alla loro funzione. Queste ultime si differenziano, infatti, anche in relazione alla modalità secondo la quale possono entrar a far parte del patrimonio di una specifica impresa.

In tal senso la principale distinzione, oltre alla classificazione già vista, riguarda principalmente due tipologie di risorse: quelle facilmente acquisibili sul mercato e quelle a cui, al contrario, è difficile accedervi . Le prime vengono appunto denominate **RISORSE DI MERCATO** mentre le seconde vengono definite **RISORSE SPECIFICHE o RISORSE DISTINTIVE**.

Le risorse distintive sono definite tali perché appartengono ad un'impresa specifica e sono difficilmente replicabili ed acquistabili. Se proprio un concorrente volesse acquistare tali risorse dovrebbe acquistare l'intera impresa.



# Risorse Distintive e Vantaggio Competitivo

Le risorse distintive sono spesso il frutto di Competenze/Conoscenze che si sono formate (alcune volte anche in momenti particolari della vita aziendale) all'interno di una determinata impresa. Questa particolarità rende la risorsa stessa difficilmente replicabile all'esterno e per questo anche rara, capace, quindi, di generare un «Vantaggio Competitivo sostenibile»

Al contrario le risorse «operative in senso stretto», per tutto quanto detto, sono facilmente acquisibili sul mercato.

Quanto alle risorse di lavoro queste, invece, sono considerabili «distintive» solo se dotate di particolari competenze e qualifiche, quindi altamente specializzate.

Altrettanto distintive sono le risorse «relazionali» di valori, fiducia e potere. Queste non possono che essere distintive perché assumono forma ed intensità diversa da azienda ad azienda e per queste si dimostrano sempre molto specifiche da caso a caso.

Quanto alle risorse monetarie si rimanda ai ragionamenti fatti sulla distinzione tra capitale di rischio e capitale di debito