

The managerial alternative: profili genetici ed evolutivi del paradigma Risorse-Competenze-Performance in strategia d'impresa*

GIOVANNI BATTISTA DAGNINO** ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI***

Abstract

Questo articolo prende in esame in modo sistematico la struttura e l'evoluzione del paradigma Risorse-Competenze-Performance (RCP) inteso quale alternativa manageriale al paradigma Struttura-Comportamento Performance (SCP) negli studi di strategia d'impresa. Secondo il paradigma RCP, differenze persistenti nelle prestazioni delle imprese vengono guidate principalmente dalle loro risorse, competenze e capacità strategiche.

L'analisi dell'emergere e dell'affermarsi del paradigma RCP muove dall'esame della natura delle risorse e delle competenze d'impresa e della sua triplice originale configurazione; il paradigma RCP viene osservato quale risposta behavioristica e cognitiva alla predominanza delle indagini economiche in strategia. Proseguono il percorso di ricerca l'indagine dell'evoluzione divergente del paradigma RCP in due scuole di pensiero, la sua successiva integrazione, la valutazione delle principali limitazioni e infine la discussione delle principali implicazioni manageriali.

Parole chiave: paradigma RCP, struttura analitica, evoluzione divergente, integrazione

This article dissects the structure and evolution of the Resources-Competences-Performance (RCP) paradigm in strategic management viewed as the managerial alternative to the Structure-Conduct-Performance (SCP) paradigm. According to this perspective, persistent differences in firms' performances are primarily guided by their strategic resources, competences and capabilities. An in-depth analysis of the RCP paradigm emergence and affirmation is conducted by studying the nature of resources and competences and investigating the paradigm's three-faceted configuration. The RCP paradigm is considered the behavioral and cognitive response to the predominance of the economics-based studies in strategy enquiry. The analysis further proceeds to investigate the RCP

* Sebbene l'articolo sia frutto di un lavoro svolto congiuntamente, è possibile attribuire a Giovanni Battista Dagnino i paragrafi 1, 3.1, 4, 5 e 7 e ad Arabella Mocciano Li Destri i paragrafi 2, 3.2, 3.3 e 6.

** Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Catania
e.mail: dagnino@unict.it

*** Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Palermo
e.mail: mocciano@economia.unipa.it

paradigm's divergent evolution into two schools of thought, its ensuing evolutionary integration, the assessment of the paradigm's limitations and, finally, the discussion of its main managerial implications.

Key words: RCP paradigm, analytic structure, divergent evolution, integration

1. Introduzione

Questo articolo prende in esame la struttura e l'evoluzione del paradigma *Risorsa-Competenze-Performance* (RCP) in strategia d'impresa inteso quale *alternativa manageriale* all'influsso degli elementi costitutivi dei settori industriali. Secondo tale impostazione, le diversità nelle performance delle imprese vengono guidate principalmente dalle risorse, dalle competenze e dalle capacità strategiche delle imprese, e non piuttosto dalle loro strategie di prodotto e di mercato o dalle caratteristiche strutturali dei settori industriali nei quali esse si trovano a operare.

Negli approcci teorico-empirici della strategia d'impresa si è assistito negli ultimi tre lustri a un duplice passaggio nella sequenza evolutiva: da un paradigma che poneva l'enfasi maggiormente sopra i fattori esogeni o ambientali a un paradigma che guarda invece i fattori più squisitamente endogeni delle imprese e, successivamente, da un paradigma endogeno alla ricerca di paradigmi eso-endogeni maggiormente 'integrativi' dei fattori esterni e interni.

Così, se durante gli anni '80 del secolo scorso si era rivelato centrale l'approccio competitivo porteriano radicato nel paradigma economico industriale SCP, a partire dagli anni '90 l'interesse principale degli studiosi si è progressivamente rivolto alla fondazione (e alla verifica empirica) di una teoria dell'impresa basata sulle risorse¹.

Se i modelli economico industriali guardano al di fuori delle imprese (settore e/o raggruppamento strategico) per spiegare performance d'impresa continuativamente superiori alla media, secondo l'approccio alle risorse e alle capacità dinamiche la fonte delle rendite delle imprese è soprattutto *interna*. Pertanto, le imprese sono sostanzialmente eterogenee fra loro e gli elementi di diversità tradizionalmente considerati per descriverle, la dimensione, la redditività, l'assetto proprietario, permettono di cogliere solo l'*epifenomeno* di una diversità più profonda che rende ciascuna impresa *unica e irripetibile*.

Secondo il paradigma delle risorse, persistenti differenze nelle prestazioni delle imprese vengono principalmente orientate e dirette dalle risorse, dalle competenze e dalle capacità uniche e strategiche delle imprese. Per i suddetti motivi che rendono

¹ In prospettiva storico-evolutiva, si ricordano almeno tre diverse categorie di contributi cui si rinvia: (a) i *precursori* Penrose (1959) Chandler (1962); Wernfelt (1984); (b) i *teorizzatori* Dierickx e Cool (1989), Barney (1986a, 1986b, 1991, 1995), Leonard-Barton (1992), Mahoney e Pandian (1992), Peteraf (1993), Amit e Shoemaker (1993), Teece *et al.* (1997); (c) gli *empiristi* Henderson e Cockburn (1994); Maijor van Witteloostuijn (1996); King e Zeithalm (2001); Ruefli e Wiggins (2003).

l'impresa il vero demiurgo della competitività e l'artefice primo delle performance di lungo periodo, il paradigma RCP viene accreditato come l'*alternativa manageriale* al paradigma SCP.

La prospettiva evolutiva. L'analisi viene svolta secondo una prospettiva evolutiva che consente di porre i tasselli necessari per tracciare una *storia evolutiva* del paradigma RCP. Orbene, la prospettiva evolutiva, per il suo carattere relativamente aperto e comprendente e per la sua caratterizzazione biologico-sociale, viene ad assumere la veste di epistemologia evolutiva (Campbell, 1974; Hull, 1988; Baum e McKelvey, 1999). Questo significa che la prospettiva evolutiva contiene in sé il potenziale di proporsi quale base interpretativa ed epistemica per poter comprendere gli andamenti paradigmatici della strategia d'impresa e, in particolare, del percorso originale del paradigma RCP che in questa sede importa.

Ora, i molteplici processi di costruzione teorica che gradatamente forgiavano una teoria matura o un paradigma (Kuhn, 1970) difficilmente sono posti sotto il controllo relativo degli individui *uti singuli*, ma costituiscono di norma un'impresa *collettiva*. Gli studiosi e i teorici strutturano, ristrutturano e raffinano la propria teoria e ne aumentano il coefficiente di sistematicità, e tuttavia questa viene sottoposta a numerose forze contrarie: il giuoco interattivo che si svolge continuamente fra forze costruttive e distruttive contribuisce a spiegare l'evoluzione della teoria nel tempo e la diversificazione evolutiva delle teorie provenienti da un unico ceppo (Dagnino, 2005).

L'impresa, le risorse e le competenze. La visione dell'impresa, che caratterizza il paradigma RCP e si sviluppa a partire dal lavoro di Edith Penrose (1959), considera l'impresa come un *insieme di risorse produttive e di competenze*. L'impresa è costituita dagli stock di fattori produttivi che sono di sua proprietà o che vengono da essa controllati e dalle capacità dell'impresa di impiegare tali risorse produttive - combinandole fra loro tramite processi organizzativi e amministrativi di coordinamento - per il raggiungimento degli scopi definiti dall'impresa stessa.

Si dà conto della struttura del lavoro. L'indagine sull'emergere e affermarsi del paradigma RCP muoverà dall'esame della triplice configurazione del paradigma, osservato come la risposta behavioristica e cognitiva alle indagini economiche di strategia d'impresa. L'evoluzione divergente del paradigma RCP in due scuole di pensiero, la sua successiva integrazione evolutiva e, infine, l'esame delle limitazioni del paradigma RCP segneranno i successivi *step* del percorso analitico che si concluderà con alcune brevi chiose finali.

2. Dalle risorse al vantaggio competitivo: l'emergere e l'affermarsi del paradigma Risorse-Competenze-Performance in strategia d'impresa

In questo paragrafo si esaminerà l'emergere e l'affermarsi del paradigma RCP in strategia d'impresa con particolare riguardo alla sua multiforme configurazione e al

suo funzionamento evolutivo. L'analisi verrà condotta in modo analitico *evolutivo* piuttosto che squisitamente storico², evidenziando come - a un'indagine più approfondita - il paradigma RCP presenti tre dissimili interpretazioni.

2.1 L'emersione e la triplice configurazione del paradigma RCP

L'emersione e l'affermazione del paradigma RCP s'impenna su basi manageriali speculari a quelle del paradigma SCP (McGahan e Porter, 1999). Secondo il paradigma RCP, il successo delle imprese dipende dalle risorse e dalle competenze messe in campo dalle imprese piuttosto che dal contesto in cui esse operano (Lorenzoni, 1992; Barney, 1995). Così, il fatto che si osservano taluni settori più redditizi e altri settori meno redditizi non significa che sia necessariamente la scelta del settore a determinare profitti (più o meno) elevati. All'opposto, *capovolgendo* la prospettiva SCP, s'ipotizza che taluni settori sembrano più attrattivi e profittevoli di altri perché le imprese più redditizie non sono *uniformemente* distribuite nei diversi settori (Baden-Füller e Stopford, 1994).

In tal modo, nella prospettiva delle risorse e competenze, innestandosi ed estendendo la tradizione dell'economia manageriale, l'impresa recupera *significato*, *soggettività*, *autonomia* propri e anzi, ancor più, il suo comportamento creativo e innovativo assume valore *strutturante* del settore.

Si identificano di seguito tre principali formulazioni del paradigma RCP, che definiamo rispettivamente:

- (i) la visione *resource-based*;
- (ii) la visione *competence-based*;
- (iii) la visione *interdipendente* di risorse, competenze e performance.

Dette interpretazioni verranno discusse nel seguito. Occorre nondimeno premettere che tali interpretazioni del paradigma RCP sono tutt'altro che pienamente riconosciute e manifeste in letteratura e tuttavia, ad avviso di chi scrive, esse appaiono più o meno implicitamente in un certo numero di contributi elaborati specialmente nel corso della decade 1990-2000; quella più decisamente cruciale per l'affermazione del paradigma in discorso. S'inizia dal punto *supra* (a), vale a dire dalla visione *resource-based*.

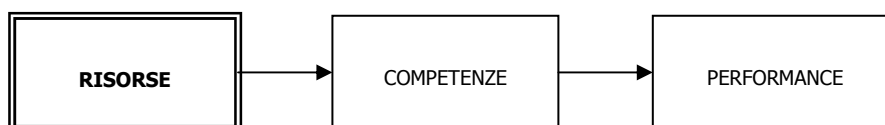
La visione resource-based. La visione *resource-based*³ del paradigma RCP, riportata in Figura 1, è quella originaria e forse quella relativamente più antica dal punto di vista temporale; essa è anche quella che ha sinora avuto maggior seguito. La visione basata sulle risorse agisce in sostanza come segue: le risorse che l'impresa controlla in ogni istante temporale sono il driver primario delle competenze, che vengono generate dall'integrazione e dalla combinazione delle

² Per un approccio storiografico al paradigma RCP, si rinvia a Barney e Arkan (2002).

³ Malgrado possa apparire tautologico parlare di visione *resource-based* del paradigma RCP, riteniamo che questa sia una prospettiva d'indagine utile dal momento che è la prospettiva genetica *originaria* e, di conseguenza, da essa si enucleano per differenza le due successive.

risorse che l'impresa effettua; è poi attraverso l'applicazione delle competenze ai processi e alle varie attività aziendali che si vengono a determinare le performance.

Fig. 1: La versione resource-based del paradigma RCP



Fonte: Dagnino, 2005; p.147

Come si vede, si tratta di un'interpretazione sufficientemente deterministica della sequenza fondamentale del paradigma Risorse-Competenze-Performance. Vi è nella visione resource-based un *primum movens* ben chiaro e predefinito e vi è altresì una causazione diretta e continua: sono infatti le risorse le determinanti delle performance che vanno fatte risalire alle modalità strategiche con cui l'impresa decide di dotarsi di risorse e di impiegarle produttivamente. È così possibile affermare che, alla struttura e al comportamento, si sono sostituite le risorse e competenze delle imprese, presentando una concezione di tipo maggiormente *firm-centered*.

La visione competence-based. La visione *competence-based* (riportata in Figura 2) differisce dalla prima perché in essa, nell'ottenimento del vantaggio competitivo, si dà molta più importanza all'azione svolta dalle competenze e alla fondamentale interazione fra risorse e competenze⁴. La costruzione intenzionale delle competenze, che attivano e servono molteplici business, è la chiave di volta della competizione (Grant, 1991). Se nel primo caso le risorse avevano valore 'strategico' e valore 'costitutivo' del vantaggio competitivo e delle performance, nel filone basato sulle competenze l'aver *più* risorse non è condizione necessaria e neppure sufficiente per conseguire il successo. Il vantaggio competitivo diviene così prerogativa delle imprese che accumulano risorse sviluppando competenze per ricombinarle fra loro in modo originale e adatto ai mutamenti del contesto.

Fig. 2: La versione competence-based del paradigma RCP



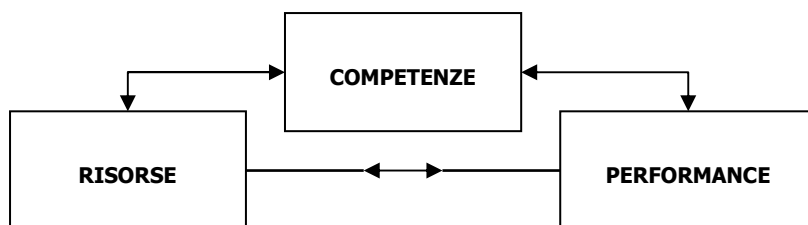
Fonte: Dagnino, 2005; p.148

⁴ Si vedano Prahalad e Hamel (1990); Hamel e Heene (1994); McGrath *et al.*, 1995; Campbell *et al.* (1997); Sanchez e Heene (2000; 2003); Mills *et al.* (2002); Narduzzo (2003).

La combinazione delle risorse viene di norma realizzata mediante l'applicazione delle competenze sia individuali sia di team che vengono acquisite, sviluppate e alimentate dall'organizzazione. E allora: in che modo avviene la creazione dei vantaggi competitivi tramite la combinazione delle risorse? Di norma essa si svolge sulla base di approcci *nuovi* e *originali* al modo di concepire il business, in breve sull'*innovazione* e sulla *creatività* strategiche⁵. Questa visione, per il suo carattere più aperto e comprendente, viene ritenuta di mano in mano più esplicativa rispetto alla visione resource-based *tout court*.

La visione interdipendente e interattiva. Infine, ma non meno rilevante, si riporta la visione che definiamo *interdipendente* del paradigma RCP (si veda la Figura 3): si tratta di una visione più bilanciata delle due che la precedono, e discende da un ulteriore passo effettuato in direzione della spiegazione *multicausale* della realtà. Quest'ultima interpretazione considera tutti e tre i momenti del paradigma RCP quali variabili indipendenti: non esiste in questo caso un *primum movens* vero e proprio e neppure esiste un rapporto di causazione necessario e riconosciuto né da parte delle risorse e neppure a opera delle competenze.

Fig. 3: Il funzionamento interattivo del paradigma RCP



Fonte: Dagnino, 2005; p.149

Risorse, competenze e performance si influenzano a vicenda e vengono a essere mutuamente determinate. Non si tratta in verità soltanto di un'ipotesi teorica ma, di mano in mano che si rilassano le ipotesi interpretative di partenza (rispettivamente di causazione e di definizione genetica), e che i concetti di risorse e competenze si articolano e si sceverano per contenere una realtà assai più variegata di quella in precedenza ipotizzata dalle categorie RCP, emerge il rovescio della medaglia di una

⁵ “Organizations looking to rejuvenate should realize that the winners of today’s battles have often been able to overcome their disadvantages by deploying new combinations of skills and competencies. They can become innovators and develop approaches to resolve their problems. *In a competition among different approaches, the best-endowed organizations do not always win.* (...) This point has been advanced by many authors, starting with Alfred Marshall and Joseph Schumpeter, in the economics literature” (Baden-Füller e Stopford, 1994; corsivo nostro)..

simile impostazione e si registra fatalmente un'attenuazione delle capacità esplicative delle variabili.

Ciò avviene in buona misura giacché le relazioni che legano la presenza di certe dotazioni di risorse e competenze a certi risultati delle imprese divengono vieppiù malagevoli da disegnare e verificare con un minimo di generalità e richiedono sovente lo sviluppo di ipotesi *ad hoc*: si rischia così di far divenire ogni caso di impresa una sorta di caso a sé, piegando l'approccio a circostanze meramente contingenti. È evidente che in questo modo si corre il rischio esiziale di addivenire infine allo svuotamento dei concetti medesimi di 'risorsa' e 'competenza' quali condizioni generali che determinano e spiegano le strategie e le performance delle imprese singole.

Peraltro, l'approccio alle risorse e alle competenze ha conseguito - per la sua ampia articolazione infrateorica e il vasto séguito ricevuto - lo status di *paradigma competitivo dominante* in strategia d'impresa. Ciò è avvenuto, da una parte, perché nel corso del tempo esso ha raggiunto relativa stratificazione e consolidamento in termini di numerosità e spessore dei contributi e di studi teorici ed empirici e, dall'altra, perché esso ha via via assunto una dominanza (pur *incompleta*) nello spazio strategico evolutivo e (seppur solo *parzialmente*) nelle prassi delle imprese negli anni '90 del secolo scorso, quando è via via divenuto il paradigma di riferimento sostituendo (ma non invero rimuovendo o liquidando definitivamente) il paradigma porteriano.

Quest'ultimo punto in particolare merita maggiore approfondimento: con qualche ragione si può infatti affermare che nella decade trascorsa il paradigma RCP ha man mano preso il posto che nella letteratura di strategia aveva il paradigma SCP, in termini tanto di ricerca teorica quanto di investigazione empirica. Su questo punto, e in particolare sulla *microanalisi* dello sviluppo empirico del paradigma RCP, si tornerà nel successivo paragrafo 4 di questo capitolo.

2.2 *Gli elementi distintivi delle risorse e delle competenze che consentono all'impresa di ottenere dei vantaggi competitivi sostenibili*

Sebbene le argomentazioni prima riportate spieghino in qualche misura le origini dell'eterogeneità competitiva fra le imprese di un sistema economico, occorre specificare quali sono le caratteristiche delle risorse e competenze delle imprese che permettono loro di ottenere vantaggi competitivi. Tali caratteristiche possono essere sinteticamente individuate come segue:

- (a) in primo luogo, risorse e competenze assumono valore *strategico* quando consentono all'impresa di offrire al mercato prodotti di qualità e/o performance elevata o - a parità di attributi qualitativi - di sostenere *costi inferiori* (e di maturare quindi differenziali competitivi) rispetto alle imprese concorrenti (Peteraf, 1993);
- (b) il costo sostenuto per ottenere le risorse necessarie a garantire una performance superiore alla concorrenza non deve superare l'incremento di rendimento che tale performance assicura all'impresa (Barney, 1986a);

- (c) le risorse e le competenze strategiche debbono essere disponibili in quantità *limitate* (Peteraf, 1993: p.181; Dagnino, 1996: pp.220-221);
- (d) la *durevolezza* delle risorse e delle competenze alla base delle forze competitive dell'impresa determina, *coeteris paribus*, la longevità del suo vantaggio competitivo.

Posto che si sono individuate le caratteristiche delle risorse e competenze che permettono all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo negli ambiti competitivi in cui essa opera, restano da specificare le caratteristiche delle risorse e competenze che permettono all'impresa di *mantenere* il proprio vantaggio competitivo per un periodo più o meno lungo e in un spazio più o meno esteso. Le risorse e le competenze che assicurano all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile sono dette di valore 'strategico', in quanto esse vengono poste all'origine delle forze competitive dell'impresa che le altre imprese non sono in grado di replicare agevolmente. Tali caratteristiche possono essere individuate come segue:

(a) il caso in cui la condizione di *perfetta trasferibilità* delle risorse da un'impresa all'altra non si realizza e dà, conseguentemente, luogo a una *mobilità imperfetta o nulla* delle risorse. Tale situazione sottostante l'eterogeneità delle imprese dipende dunque dall'incompletezza dei mercati dei fattori produttivi e dalle imperfezioni in essi presenti;

(b) la presenza di *barriere all'imitazione* o meccanismi di isolamento. Le barriere all'imitazione sono definibili come fenomeni che proteggono singole imprese dall'imitazione o dalla sostituzione da parte di potenziali imitatori. Alcune di tali barriere sono riconducibili alla classe generale dei diritti di proprietà (si pensi ad esempio ai diritti di concessione, ai diritti di possesso, ai brevetti e così via).

Un'altra fonte di barriere all'imitazione è costituita dall'eventuale presenza di *first mover advantages* (Lieberman e Montgomery, 1988; 1998). Le risorse e le competenze che danno luogo a tali vantaggi sono quelle per le quali il fatto che esse siano già impiegate da un'impresa rende meno conveniente il costo di acquisizione o sviluppo/rendimento ricavabile dall'impiego delle stesse da parte di altre imprese.

Particolarmente difficili da imitare risultano le risorse e competenze *sviluppate internamente* dall'impresa nel corso della sua evoluzione. Tali risorse e competenze mostrano sovente una notevole dimensione tacita e una complessità sociale che rende ardua la loro imitazione. In particolare, Dierickx e Cool (1989) identificano talune caratteristiche dei processi di sviluppo interno delle risorse e competenze che servono a impedirne l'imitazione:

(i) le *time compression diseconomies*, ovvero le diseconomie derivanti da rendimenti decrescenti nello sviluppo di una risorsa/competenza quando tutti gli input necessari alla sua formazione sono mantenuti costanti e il solo lasso di tempo relativo al loro impiego viene ridotto;

(ii) le economie di dimensione delle risorse o competenze (*asset mass efficiencies*), ovvero le risorse/competenze i cui ritmi di sviluppo sono maggiori laddove l'impresa già possiede elevati livelli (quantità) della risorsa/competenza;

(iii) l'*interconnessione* fra *stock* di risorse, ovvero la condizione che gli incrementi nello sviluppo di una risorsa dipendono, non solo dal livello già

accumulato di quella risorsa, bensì anche dal livello posseduto di altri *stock* di risorse a essi connessi;

(iv) l'*ambiguità causale* o l'*imitabilità incerta* (Lippman e Rumelt, 1982). Tale circostanza è riconducibile alla difficoltà da parte delle imprese in concorrenza nell'individuare e/o nel controllare alcune delle variabili che hanno giuocato un ruolo rilevante nello sviluppo di determinate risorse e/o competenze;

(v) il grado di *sostituibilità* delle risorse e/o competenze. La capacità da parte delle imprese in competizione di sostituire le risorse e/o competenze su cui poggia la competitività dell'impresa stessa annulla infatti l'efficacia delle eventuali barriere all'imitazione.

In sintesi, dunque, le risorse e le competenze strategiche sono fattori d'impresa (*firm specific*) scarsi, difficilmente imitabili e sostituibili, tendenzialmente durevoli che contribuiscono in modo significativo al valore del prodotto per il cliente e alla produzione di rendite per l'impresa.

Nel paragrafo che segue, assumendo una prospettiva che potremmo dire *quasi* eterodossa sulle risorse, si esplicita per quali motivi il paradigma RCP può essere considerato una risposta al lungo predominio delle analisi basate sugli studi economici in strategia d'impresa. Si esamineranno quindi le basi sociologiche e psicologiche di talune interessanti espressioni, talora considerate da alcuni persino devianti, di questo paradigma.

3. Il paradigma RCP quale risposta *behavioristica* e *cognitiva* alla dominanza delle indagini economiche negli studi di strategia

Da quanto osservato, sembrerebbe che il paradigma RCP affondi le sue radici soprattutto nella teoria economica. E infatti se si guarda alle indagini RCP di tipo resource-based, l'analisi economica giuoca un ruolo senza dubbio decisivo e prevalente: si può così parlare di 'imperialismo economico' nel paradigma RCP? La nostra risposta a questa domanda è, in ultima analisi, negativa, ma va articolata accuratamente e in modo graduale e progressivo. È questo quanto si proverà a fare nel séguito di questo paragrafo.

Come osservato, nella prospettiva del paradigma RCP l'impresa torna a essere osservata quale *combinatrice (più o meno) efficiente di risorse*; vi è, in altri termini, un ritorno di enfasi sull'attività di produzione (anche fisica) di beni e servizi da parte dell'impresa. Tale nozione richiama l'impostazione neoclassica negli studi di economia ma, rispetto a essi, vi sono delle differenze anche rilevanti nelle ipotesi di base e nella focalizzazione delle analisi condotte nell'ambito del paradigma RCP. In particolare:

(a) nell'impostazione neoclassica l'impresa rimane un'entità astratta - una *black box* - che si riduce in sostanza a una funzione di produzione caratterizzata da determinate curve di costi e di ricavi; nella prospettiva delle risorse, nonostante l'impresa resti in buona misura un'entità astratta, vi è un tentativo di dischiudere la *black box* in modo tale da comprendere quali elementi la compongono (le risorse e

le competenze) e come questi interagiscono fra di loro;

(b) nell'impostazione neoclassica i soggetti economici sono perfettamente razionali, vi è perfetta trasparenza dei mercati ed è il giuoco delle forze di mercato a stabilire gli algoritmi di produzione delle imprese. Ora, tali ipotesi non vengono accolte nella prospettiva RCP. In particolare, nel paradigma RCP: (i) la razionalità dei soggetti economici - pur rimanendo (almeno nella maggior parte degli studi iniziali) una razionalità sufficientemente forte - non è assimilabile alla nozione di razionalità assoluta; (ii) non vi è piena trasparenza dei mercati; (iii) le forze di mercato non sono in grado di indicare univocamente il corso delle azioni e le attività che l'impresa deve adottare;

(c) nell'impostazione neoclassica le risorse del sistema sono *liberamente trasferibili* da un soggetto all'altro e non vi sono dunque né restrizioni all'entrata e all'uscita di determinati settori, né differenze durevoli fra le imprese di un medesimo settore. Nel paradigma RCP vi sono come osservato talune risorse che mostrano livelli di mobilità limitati o nulli;

(d) negli studi economici *mainstream* le dimensioni e il grado di diversificazione delle imprese non assumono rilevanza teorica (si suppone infatti che le curve di costo dell'impresa siano crescenti oltre un determinato livello produttivo e dunque che le imprese non cresceranno oltre tale livello produttivo) e in equilibrio tutte le imprese assumeranno le medesime dimensioni. Nel paradigma RCP vi sono invece rilevanti eterogeneità, ossia differenze nella dimensione e nella natura delle attività svolte dalle imprese, anche quando il sistema si trova in una condizione di equilibrio parziale.

A evidenza, la rinuncia da parte degli studiosi RCP *economics-based* di numerose ipotesi base dell'approccio neoclassico ha rilevanti conseguenze sulle possibilità delle imprese di ottenere vantaggi competitivi sostenibili, sulle fonti di tali vantaggi e sul modo di interpretare l'operare stesso dell'impresa e del più generale sistema economico e apre la strada a considerazioni meno economiche e più 'sociali' in merito al paradigma RCP. Del primo punto si è riferito nel paragrafo precedente. Nel seguito si osserverà invece il retro della medaglia: le fondamenta più *soft* e meno economicistiche del paradigma RCP⁶.

Pure, a un esame più approfondito, il paradigma RCP, soprattutto nella versione *competence based*, mostra legami chiari, saldi e innegabili con gli studi *behavioristici* e *cognitivi*. Infatti, le scienze sociologiche e psicologiche, o in breve *socio-comportamentali*, giocano un ruolo importante con riguardo alla cruciale definizione del concetto di competenza organizzativa e intervengono nella costruzione e manutenzione di talune peculiarissime risorse che vengono dette *socially complex resources*⁷, poichè riferite all'interazione sociale fra individui.

⁶ Tali caratterizzazioni, peraltro, differenziano sensibilmente e distanziano dai punti di osservazione epistemico ed epistemologico questo approccio dall'impostazione SCP che non ha invero sperimentato sviluppi non basati sugli studi economici.

⁷ "Socially complex organizational resources are resources that enable an organization to conceive, choose, and implement strategies because of the values, beliefs, symbols and

Si esaminano ora alcune rilevanti caratteri socio-comportamentali del paradigma RCP:

- (A) la considerazione di taluni classi di risorse che vengono socialmente costruite;
- (B) la considerazione dell'apprendimento quale processo di costruzione e di combinazione delle competenze;
- (C) la considerazione delle risorse e competenze come pratica sociale.

Per quanto riguarda il punto *sub A*), occorre ricordare come, forse richiamandosi ai suoi studi sociologici giovanili, Barney (1992) avesse già preso in considerazione, benché in modo indubbiamente ancora abbozzato e introduttivo, la necessità di esaminare in modo differenziato quelle tipologie di risorse - come la reputazione, la cultura d'impresa e la fiducia - che evidenziano accentuati caratteri di *complessità sociale*. Ciò avviene perché queste risorse, lungi da far riferimento a fattori economici (semi)fissi e neocardiani (terreni, fabbricati, impianti, attrezzature), dipendono dall'interazione sociale intra, inter-impresa e fra impresa e mercato finale di sbocco e vengono a essere quindi socialmente prodotte e cumulate nel tempo. Dal momento che vengono influenzate sia dai percorsi specifici disegnati da ciascuna impresa sia dalle interazioni da (e in) essa poste in essere durante i percorsi di sviluppo, tali risorse sono non soltanto *firm specific*, ma anche altamente *history e context dependent*. Se i presupposti del vantaggio competitivo sono complessi e ardui da formulare, sarà altresì difficile modificarli intenzionalmente⁸.

Per quanto riguarda il punto *sub B*), occorre considerare che apprendimento ed esperienza sono i driver essenziali delle ricombinazioni di competenze che l'impresa costantemente effettua per rigenerare il corso dei suoi cicli produttivi. Si tratta invero di quello che si è prima descritto come un processo di 'coordinazione comportamentale' fra individui e fra di essi e le risorse materiali e immateriali. La sostenibilità del vantaggio competitivo dell'impresa dipende in tal modo sia dalle note caratteristiche delle risorse strategiche, sia dalla specificità dei processi di apprendimento attraverso cui le competenze si formano, si cumulano e si sedimentano. Le competenze evolvono così attraverso un processo iterativo modellato da esperienza pratica-apprendimento-esperienza pratica⁹.

interpersonal relationships possessed by individuals or groups in firms. Some examples of these socially complex phenomena include organizational culture (...) Socially complex phenomena unfold at several levels simultaneously. They have cognitive, social, psychological, and emotional dimensions, each of which may have important strategic consequences for a firm." (Barney, 1992: p.44 e 47).

⁸ Questo può essere il motivo per il quale è stato dimostrato empiricamente che di frequente i cambiamenti organizzativi sono più facilmente istruibili e attuabili con successo in uno stabilimento produttivo del tutto nuovo (cd. *greenfield*), piuttosto che in uno già esistente (cd. *brownfield*).

⁹ Tali specificità ed esperienza, che possono costituire esse medesime significative fonti di vantaggio competitivo da parte delle imprese, sono ben presenti ad esempio nell'idea di competenze da combinazione (*combinative capabilities*), proposta da Kogut e Zander (1992).

Per quanto concerne infine il punto *sub C*), si richiama alla mente il fatto che le competenze di un'organizzazione coincidono con il 'saper fare', eppure questo *know how* è circoscritto a un contesto sociale ben definito e la *costruzione* delle risorse e delle competenze avviene attraverso l'interazione sociale fra individui. Emerge pertanto una sorta di *teoria della pratica sociale dell'impresa* che sottolinea le relazioni di interdipendenza fra attori, contesto, apprendimento, risorse e competenze. Vi sono almeno tre ipotesi alla base di questo approccio: (i) tutte le interazioni sociali sono situate nello spazio e nel tempo; (ii) le attività umane sono generalmente ricorsive; e (iii) nella quotidianità si ripropongono di norma problemi identici o simili e la pratica sociale risponde a essi tramite comportamenti già conosciuti e sperimentati¹⁰. Secondo questa visione, le competenze costituiscono i meccanismi essenziali per la riproduzione delle pratiche sociali delle imprese che impiegano in modo ricorsivo le conoscenze accumulate.

Per i motivi suesposti, è possibile affermare con qualche ragione che il paradigma RCP costituisce una di risposta behavioristica e cognitiva alla predominanza delle indagini economiche negli studi di strategia d'impresa. Esso è aperto e disponibile a contributi e fertilizzazioni socio-comportamentali e, probabilmente, i suoi successivi sviluppi verranno da fertilizzazioni extraeconomiche a razionalità maggiormente debole assai più che da impostazioni meramente economiche.

4. L'evoluzione del paradigma RCP in due scuole di pensiero e la sua integrazione

Esaminati le radici e i legami non esplicitamente economici del paradigma RCP, nella presente sezione si disegnerà il singolare percorso evolutivo sinora compiuto dal paradigma RCP esploso in due tappe, la prima divergente e la seconda convergente, e si esamineranno i caratteri e le limitazioni principali delle due impostazioni individuate al suo interno.

Orbene, a un'analisi evolutiva l'itinerario disegnato sinora dal paradigma RCP presenta inizialmente una fase *divergente* dal momento che esso mostra una singolare speciazione in due sub-paradigmi relativamente disgiunti:

- (a) un primo paradigma, che chiamiamo *sub-paradigma RCP₁* o paradigma 'iniziale' e sostanzialmente 'stabile' delle risorse, che si riconnette in estrema sintesi agli studi RCP che fanno perno sulla teoria economica (Dierickx e Cool, 1898; Barney, 1991; Peteraf, 1993);

¹⁰ Questo approccio si basa sulla teoria della strutturazione di Giddens (1984) che, a sua volta, fa riferimento essenziale alle ricerche di Goffman sul comportamento routinario della vita quotidiana. Si veda Narduzzo (2003: pp.82-84) e le esemplificazioni riportate nei successivi casi empirici. Si veda altresì Bogner e Thomas (1994) per un'interpretazione in termini di '*doing*' e '*cognition*' delle core competences.

- (b) un secondo paradigma, che definiamo *sub*-paradigma RCP₂ o ‘processuale’ e delle ‘capacità dinamiche’, che viene fatto coincidere, per comodità esplicativa, con buona parte degli studi comportamentisti e cognitivi svolti nell’ambito RCP (Amit e Schoemaker, 1993, Grant, 1991, Teece et al., 1997)¹¹.

In tempi più vicini, si presenta poi una seconda tendenza che corrisponde a una *convergenza* e a una sorta di ricombinazione delle due scuole delle risorse verso il ricongiungimento e l’integrazione evolutiva (si veda la Figura 4).

Poste queste premesse generali, si analizza in dettaglio l’andamento evolutivo del paradigma in discorso. Si afferma in primo luogo, che i due sub-paradigmi RCP sono il frutto di una peculiare speciazione dovuta all’*enhancement* evolutivo, e si distinguono fra loro sia per la differente fonte delle rendite (ricardiane vs. schumpeteriane), sia anche per le condizioni e i processi secondo cui le differenti tipologie di rendite possono venire considerate importanti per la competitività dell’impresa: l’appropriazione di valore nel caso RCP₁ e la creazione di valore in relazione alla RCP₂¹².

Il paradigma RCP₁. Il paradigma iniziale delle risorse e competenze si focalizza, in particolare, sulle problematiche legate all’identificazione delle risorse che possono generare rendite ricardiane e sulle modalità genetiche di vantaggi competitivi sostenibili tratti da queste risorse.

In accordo con l’economia neoclassica, l’approccio RCP₁ interpreta l’attività economica come inserita nell’ambito di mercati efficienti i cui parametri comportamentali sono conosciuti o conoscibili. Le fonti più importanti del cambiamento sono *esogene*. Il quadro interpretativo non è quello di un mercato *statico* perpetuamente o vicino all’equilibrio, ma piuttosto quello di un sistema *stabile*, nel quale il vantaggio competitivo viene eroso rapidamente e nel quale il comportamento passato viene a essere una ‘buona guida’ per il futuro.

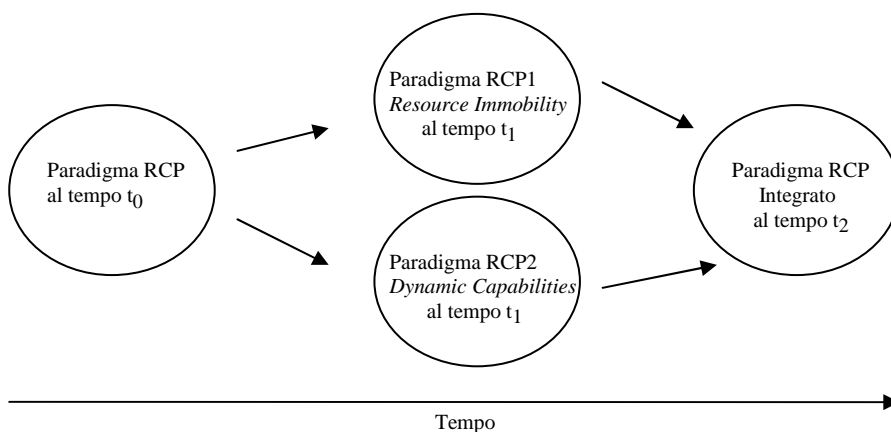
In un sistema siffatto, i manager dovrebbero essere interessati alle risorse le cui qualità uniche persistono anche in condizione di equilibrio. Il fatto che il paradigma iniziale delle risorse si fonda su spiegazioni a livello di mercato per la creazione delle rendite costituisce al medesimo tempo un punto di forza e un punto di debolezza dell’approccio. Questo paradigma provvede a fornire un insieme di strumenti che possono venire utilizzati per identificare, acquisire o controllare fattori della produzione che sono correntemente capaci di generare rendite ricardiane.

¹¹ La differenza fra competenze e capacità giace nel fatto che le capacità possono essere osservate come capacità di integrare e riconfigurare le risorse e le competenze ai differenti livelli manageriali. Le competenze si possono estendere peraltro *funzionalmente* fra più unità di business e assumono importanza nelle strategie di diversificazione. Per una classificazione e una tipologia di risorse e capacità, si veda Helfat e Lieberman (2002). Per un approccio in termini di capacità manageriali dinamiche, Adner e Helfat (2003).

¹² Per un esame dello sviluppo dell’impresa resource based fra appropriazione e creazione di valore, si rinvia a Mocchiari Li Destri e Dagnino (2003; 2005).

L'obiettivo dichiarato di tale approccio è infatti di individuare un *insieme di regole* attraverso le quali le risorse sottoutilizzate o poco valorizzate possano venire riconosciute e possa essere valutata la loro capacità di originare rendite sostenibili. L'enfasi principale è dunque sul vantaggio competitivo sostenibile e l'assunto base è il seguente: *un vantaggio competitivo sostenibile è conseguibile qualora le risorse usate per conseguire tale vantaggio sono rare, imperfettamente imitabili e non sostituibili* (Schultze, 1994; p.135).

Fig. 4: Evoluzione divergente e integrazione del paradigma RCP



Fonte: Dagnino, 2005; p.52

Il paradigma RCP₂. Il paradigma delle capacità dinamiche polarizza di converso il proprio interesse sulla creazione di capacità e competenze (tecnologiche, innovative, manageriali) d'impresa che siano *rent-generating* e sottolinea l'importanza delle *quasi rendite* e delle rendite da efficienza (Rumelt, 1987) quali fonti del vantaggio competitivo. Esso osserva che l'azione economica avviene nell'ambito di mercati che *ciclicamente* entrano in ed escono dall'equilibrio. Le imprese sono considerate capaci di agire sul comportamento del sistema economico e sono soggette a influssi sia esogeni sia endogeni. Il passato è conseguentemente una guida incerta per i comportamenti futuri (Schoemaker, 1990).

D'accordo con l'idea che i mercati sono dinamici e mutevoli, il paradigma delle capacità dinamiche richiama tanto le condizioni quanto i processi attraverso i quali le risorse generano differenti tipologie di rendite. L'interesse sul processo è basato sull'idea che è l'irriducibile incertezza *ex ante* associata con il contesto specifico nel quale le rendite vengono ricercate a rendere malagevole la generazione di rendite. Questo significa che secondo l'impostazione RCP₂ le rendite da efficienza o inframarginali possono essere fonti considerevoli di ricchezza. In tal senso, l'assunto base di tale prospettiva è il fatto che *le rendite da efficienza sono generalmente accessibili per le imprese* (Schultze, 1994: p.136).

Così, il primo paradigma può essere osservato come tendente alla produzione di *risorse-stock* o semifisse di natura ricardiana, il secondo come tendente alla generazione di un *flusso* di competenze e capacità di tipo dinamico schumpeteriano che siano auto-rinnovabili. In tal senso, l'approccio delle capacità dinamiche è rivolto:

- (a) ad apprendere nuove modalità di gestione degli aggregati di risorse esistenti (Winter, 2003);
- (b) a sviluppare nuovi sistemi di risorse, competenze e capacità (Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007);
- (c) a conseguire un buon bilanciamento fra le mutevoli condizioni esogene e le risorse e le capacità distintive dell'organizzazione (si veda la Tabella 1).

Tab. 1: *Caratteristiche principali delle due scuole del paradigma RCP*

	Approccio delle Risorse	Approccio delle Capacità Dinamiche
EFFICIENZA DI MERCATO	SEMIFORTE	ESPLICITA
CONDIZIONI DI ANALISI	EQUILIBRIO	DISEQUILIBRIO DINAMICHE
TIPOLOGIA DI RENDITE	RICARDIANE	DA EFFICIENZA INFRAMARGINALI SCHUMPETERIANE
INTERESSE ANALITICO	(PROCESSI DI) MERCATO	PROCESSI ORGANIZZATIVI
RUOLO DEL MANAGEMENT	SCOPRIRE, SFRUTTARE E PROTEGGERE	CREARE, MIGLIORARE E SOSTITUIRE
PROBABILITÀ CHE L'AZIONE DEL MANAGEMENT ABBA EFFETTI POSITIVI	FORTUNA (BARNEY) ALTA (STUDI PENROSIANI)	SERENDIPITÀ
ENFASI STRATEGICA	FORMULAZIONE	IMPLEMENTAZIONE
STUDI DI RILIEVO	BARNEY (1991) PETERAF (1993)	TEECE <i>ET AL.</i> (1997) EISENHART & MARTIN (2000) HELFAT <i>ET AL.</i> (2007)

Fonte: Schulze, 1994: p.137 (con adattamenti)

Parallelamente, il paradigma delle capacità dinamiche attribuisce una porzione delle rendite prodotte a fattori e fenomeni *extra-manageriali*, quali le abilità e le routine organizzative (Nelson e Winter, 1982), l'apprendimento organizzativo, e la cultura organizzativa (Barney, 1986b; Kreps, 1990). Così, secondo l'impostazione in discorso, le capacità dinamiche stanno alla base dell'abilità dell'impresa di costruire, mantenere e rinnovare *continuamente* vantaggi competitivi (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007). Anche facendo leva sul ciclo di vita delle capacità (Helfat e Peteraf, 2003; Helfat *et al.*, 2007), tale

visione dinamica delle risorse consente di perseguire il rinnovamento delle fonti del vantaggio competitivo tramite l'utilizzo di capacità dinamiche che agiscono in relazione ai cambiamenti esogeni, che oggi vieppiù avvengono, per motivi sia competitivi, sia tecnologici, sia finanziari, sia anche per l'emersione di nuove economie (cosiddetti BRICS), oramai vere locomotive trainanti a livello mondiale, ma in passato considerate ai margini dello sviluppo (Zheng Zhou e Bingxin Li, 2010).

Vi sono infine due questioni metodologiche di notevole rilievo che interessano in modo differente i due paradigmi delle risorse: il grado di *determinismo* e il riferimento precipuo alle analisi economiche e/o comportamentali. Per quanto concerne il livello di determinismo prescelto, il paradigma originale delle risorse accoglie una nozione di determinismo relativamente ristretta e tecnica, per la quale esiste una *single best way* e secondo la quale sono richieste risorse simili o identiche per ottenere risultati produttivi simili (Zajac, 1992). Questa visione è consistente con l'enfasi sull'imitazione e sui fattori che impediscono l'appropriazione.

La posizione processuale delle capacità dinamiche enfatizza di converso il fatto che il risultato della competizione è l'*equifinalità*; ovvero che risultati produttivi simili possono essere di norma raggiunti utilizzando differenti risorse e percorsi evolutivi di impiego delle risorse. Questa posizione è in linea con le prospettive comportamentista e istituzionale, che sostengono che le imprese differiscono fra loro così fortemente che, quand'anche la maggior parte dei competitori conoscessero e condividessero i loro segreti industriali, essi non potrebbero per questo minacciare la loro posizione competitiva (DeGregori, 1987; Teece *et al.*, 1997).

Per quanto concerne il riferimento alle analisi economiche e comportamentali, se la scuola delle risorse, in linea con l'interesse di ricerca sul contenuto strategico basato sugli studi economici, si occupa degli attributi di stock e di flusso delle risorse che aiutano a mantenere il vantaggio competitivo, la scuola delle capacità dinamiche è interessata alle dinamiche dei processi organizzativi e alla formazione delle eterogeneità qualitative fra imprese, che di norma sono caratteristica prevalente degli studi sul processo strategico basati sulle prospettive comportamentali (Helfat *et al.* 2007; Sirmon e Hitt, 2009). Questa attenzione rispecchia in sostanza la divisione dell'enfasi da parte delle due impostazioni RCP, riportata nella Tabella 1, rispettivamente sulla formulazione e sull'implementazione della strategia.

La convergenza evolutiva verso un paradigma RCP integrato. Come si evince dalla Figura 4, più recentemente, si assiste a una tendenziale convergenza dei due subparadigmi, verso il ricongiungimento e l'integrazione evolutiva nuovamente in un unico paradigma, che potrebbe dirsi paradigma 'RCP integrato'. Accade pertanto che coloro che hanno dato maggior contributo nel campo delle risorse e delle capacità negano tanto che vi siano oggi due scuole parallele quanto che il paradigma delle risorse e delle competenze sia qualcosa di diverso dal paradigma delle capacità dinamiche. Anzi, per costoro il paradigma RCP è un paradigma unico e unitario che si sviluppa secondo un proprio percorso evolutivo idiosincratico e agevolmente distinguibile.

La posizione che si esprime in merito è il frutto di un'accurata riflessione critica.

Da una parte, indubbiamente concordiamo, dai punti di vista sia metodologico sia della *vis* epistemica, tanto sulla necessità di abbandonare una sterile e probabilmente superflua contrapposizione fra differenti scuole di pensiero in ambito RCP, che non avrebbe altro risultato che disperdere su rivoli diversi e molteplici gli sforzi di ricerca provenienti dagli studiosi con *background* ora più economici, ora più fondati sulle scienze sociali, quanto sulla necessità di provare a riportare a una sintesi paradigmatica l'impostazione RCP. Questa sintesi può peraltro aiutare a superare le limitazioni delle due impostazioni. D'altra parte, rileviamo che questo appello¹³, non sembra aver valicato sinora le semplici dichiarazioni di principio e d'intenti e qualche sparuto studio preliminare in questa direzione (Makadok, 2001). Riteniamo per questa ragione che vi sia tuttora non poca strada da percorrere per convertire quanto auspicato in azione compiuta e quindi in ricerca integrativa, ricerca che potrebbe muovere proprio dagli studi sul processo strategico, considerati studi con alto potenziale integrativo, che possono accogliere contributi e fertilizzazioni sia dalla prospettiva economica sia da quelle comportamentale e cognitiva.

Nel paragrafo che segue l'attenzione si farà slittare dall'analisi del percorso evolutivo del paradigma RCP alle sue principali limitazioni nell'intento di individuare spazi d'azione tuttora affrancati e d'interesse per la ricerca futura.

5. Le principali limitazioni del paradigma RCP

In questo paragrafo si esaminano in rapida successione taluni limiti che il paradigma RCP ha posto di mano in mano in evidenza durante il suo percorso evolutivo. Si riepilogano di seguito talune limitazioni del paradigma RCP che verranno immediatamente discusse in rapida successione:

- (a) l'analisi delle risorse fra staticità e relativa immobilità;
- (b) l'approccio essenzialmente *firm-centered*;
- (c) le difficoltà nell'operazionalizzazione delle risorse;
- (d) le difficoltà di definire univocamente i concetti di competenze e capacità dell'impresa.

Per quanto concerne il primo punto, si rileva che la prospettiva RCP, nella versione *resource-based*, appare una prospettiva prevalentemente statica. L'immobilità neocardiana delle risorse acquisite, se da una parte costituisce l'elemento fondamentale per la fondazione e la protezione del vantaggio competitivo, dall'altro lato è un limite considerevole alla concezione di un sistema economico evolutivamente dinamico e in espansione.

¹³ Il richiamo va alle posizioni coincidenti di Raffi Amit e di Jay Barney espresse verbalmente in occasione del *Business and Competitive Strategy Professional Development Workshop*, organizzato a margine del Convegno dell'Academy of Management di Seattle nell'Agosto 2003. Su questo tema concordano sostanzialmente Connie Helfat e Margie Peteraf nel corso dello stesso incontro scientifico. Quest'ultima si era peraltro già espressa con determinazione sul medesimo orientamento (Peteraf, 1994).

Per quanto concerne il focus sull'impresa, che costituisce il livello d'indagine principe del paradigma RCP, è d'uopo evidenziare che, se da una parte tale enfasi ridà una dignità tutta manageriale all'impresa e alla sua organizzazione interna, dall'altra tale enfasi può risultare sproporzionata perché essa è riferita a un solo lato della medaglia, quello endogeno nel noto schema SWOT. Tale circostanza ha tre conseguenze pratiche: (i) nell'alternativa manageriale il livello di settore ha scarso valore e allo stesso modo il ruolo dei contesti istituzionali è di fatto in buona misura trascurato (DeGregori, 1987; Mocciaro Li Destri, 2005); (ii) si ignora il ruolo dei network, dei sistemi di imprese e delle *network resources* (Dagnino, 1999; Gulati *et al.*, 2000) che, talora anche significativamente, contribuiscono allo sviluppo imprenditoriale; (iii) vi è una connessione insufficiente con il mercato dei prodotti¹⁴.

Per quanto concerne il terzo momento sopra riportato, ossia la problematicità nell'operationalizzazione delle risorse, occorre confermare che questa istanza provoca due ripercussioni negative: (i) una ridotta rilevanza (e un limitato riscontro) degli studi empirici di verifica/falsificazione del paradigma RCP (che sono nondimeno crescenti quali-quantitativamente), cui non corrisponde un'evidenza econometrica sistematica e univoca¹⁵; (ii) l'applicazione e l'utilizzo non sempre agevole e immediato nelle prassi manageriali del paradigma RCP.

Infine, le difficoltà nella generalizzazione e nella definizione univoca delle competenze e delle capacità dell'impresa. Posto che sono apparse in letteratura accezioni differenti dei termini competenza (Prahalad e Hamel, 1990) capacità (Nelson e Winter, 1982; Winter, 2000; Dosi *et al.*, 2000) e capacità dinamiche (Winter, 2003; Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007), oltre a differenti tipologie di capacità dell'impresa¹⁶, il risultato di tale proliferazione è stata in sostanza l'emersione di una Torre di Babele di significati fra di loro di poco distinti o anche la comparsa di una miriade di linguaggi talora quasi inconciliabili. L'anarchia terminologica oggi regnante nella letteratura sulle

¹⁴ Questa critica è stata avanzata da Bromiley e Fleming (2000), ma è tuttavia una critica quasi comunemente condivisa. La risposta di Peteraf e Bergen (2003: p.1028), che assumono una prospettiva integrativa *market-based* e *resource-based*, si riferisce al fatto che il valore delle risorse deriva dalla loro applicazione al mercato dei prodotti e, in fin dei conti, alla *soddisfazione* dei bisogni del cliente. Si veda anche Priem e Butler (2001).

¹⁵ Su questo punto Hoopes *et al.* (2003: 889; corsivo nostro): "*Though large in numbers, empirical research on the RBV has not evolved in a similar accretive way. This lack of development is disappointing. Although the RBV dominates the conceptual landscape, systematic falsification remains very difficult*". Lungi dall'essere convincente, quest'affermazione 'eroica' conduce invero a ipotizzare che la falsificazione popperiana basata su metodi *cross-sectional* tipici dell'economia industriale possa rivelarsi la metodologia più adeguata per 'operationalizzare' il paradigma RCP. Sorge il dubbio che, essendo tale metodologia di derivazione economico industriale, potrebbe non essere immediatamente trasferibile nel campo della strategia d'impresa in versione RCP con risultati altrettanto confortanti ed epistemologicamente fondati.

¹⁶ Ad esempio: *capacità combinate*, Kogut e Zander, 1992; *capacità dinamiche*, Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; *capacità relazionali*, Lorenzoni e Lipparini, 1999.

competenze e le capacità d'impresa, se da una parte è sintomo di ricchezza teoretica e di fermento speculativo, dall'altra impedisce di fatto la costruzione e lo sviluppo di un approccio teorico coerente alle competenze e alle capacità strategiche dell'impresa (Dagnino, 2003; Cinici *et al.*, 2010).

Osservati i principali limiti dell'impostazione in oggetto, nel paragrafo che segue si riannoderanno alcune chiose conclusive in merito al paradigma RCP.

6. Implicazioni manageriali e considerazioni conclusive

In questo paragrafo di sintesi si procederà al breve riepilogo del percorso svolto nel corso dell'articolo, si discuteranno talune implicazioni manageriali del paradigma RCP e si proverà infine a saggiare il contributo da esso offerto alla teoria strategica dell'impresa. È possibile anticipare come a tal riguardo, a seconda della visione più o meno ottimistica, si parla di "parziale successo" o "parziale insuccesso" del paradigma nel corso della sua storia evolutiva dalle origini a oggi.

In questo articolo, l'esame dell'emersione e dell'affermazione progressiva del paradigma RCP è principiata dall'analisi della triplice configurazione resource-based, competence-based e interattivo: esso è stato osservato quale risposta socialmente complessa alla prevalenza delle indagini economiche in strategia. Si è proceduto poi allo studio dell'evoluzione divergente del paradigma RCP nelle scuole delle risorse e delle capacità dinamiche, nonché della successiva tendenza all'integrazione evolutiva nel paradigma RCP integrato, e infine all'esame delle principali limitazioni dell'approccio RCP.

Nel caso del paradigma RCP sussiste un'interpretazione autonoma e autosufficiente dell'approccio alle risorse e competenze che considera tale impostazione complessivamente 'idonea' per fondare una teoria della strategia d'impresa, e mostra ricadute opportune per le pratiche manageriale e imprenditoriale. Secondo altri studiosi, invece tale paradigma è limitato e parziale, e pertanto è solo parzialmente idoneo alla fondazione di una teoria della strategia allorché venga associato ad altre prospettive analitiche, come ad esempio il paradigma porteriano.

Esistono almeno quattro rilevanti implicazioni manageriali del paradigma RCP che verranno di seguito compendiate criticamente:

(a) in primo luogo, secondo il paradigma RCP le imprese, come s'è visto, competono in base alle loro risorse ed alle loro capacità. Le strategie delle imprese sono dunque *resource* e *capability-driven*: esse si fondano sulle risorse e sulle capacità strategiche delle imprese, quindi sulla dinamica dei punti di forza dell'impresa, e non sul loro posizionamento competitivo nel settore *tout court*. In modo quasi tautologico e del tutto consequenziale, i concorrenti attuali e potenziali possono essere identificati non soltanto fra coloro i quali offrono prodotti eguali o simili, ma fra coloro i quali *controllano* risorse eguali o simili e *possiedono* capacità eguali o simili o intendono *dotarsi* di risorse e capacità eguali o simili. Com'è agevole osservare, la fonte primaria del vantaggio competitivo è di tipo

manageriale: assai più di quanto non sia l'ambiente competitivo, a influire sulle performance di lungo periodo delle imprese è la *scelta manageriale* che guida il comportamento strategico dell'impresa, imperniato sulle risorse da essa controllate o controllabili e sullo sviluppo via apprendimento di nuove competenze;

(b) in secondo luogo, il paradigma RCP, espandendo le originarie indicazioni della Penrose si pone alla base della formulazione e dell'implementazione di strategie di diversificazione *correlata* imperniate su risorse e competenze. Com'è sufficientemente noto, uno dei motivi alla base della diversificazione da parte delle imprese è di norma la disponibilità e il controllo penrosiani di risorse in eccesso, soprattutto di tipo manageriale. Si tratta ad evidenza di risorse e competenze d'impresa che, dal momento che possono essere impiegate proficuamente in più contesti competitivi, presentano virtù *sinergiche* interbusiness, ovvero possono venire trasferite e utilizzate in più unità di business, solitamente correlati, e accelerare il tasso e ridurre il costo di accumulazione delle risorse trovando efficiente applicazione in una pluralità di attività d'impresa (Prahalad e Hamel, 1990; Markides e Williamson, 1994). Tale impostazione può valere altresì, *mutatis mutandis*, nel perseguimento di strategie di internazionalizzazione, basate sullo sviluppo di risorse e competenze applicabili a differenti contesti nazionali e/o regionali; contesti specifici che, peraltro specularmente, possono fungere essi medesimi da *serbatoi* di risorse e competenze per la costruzione di vantaggi competitivi (più o meno) sostenibili e attrarre dunque l'ingresso dall'esterno di imprese interessate ad acquisire risorse e competenze (Lu e Beamish, 2001);

(c) in terzo luogo, nei casi della progettazione e del lancio di nuovi prodotti, della nascita nuove imprese (o di *spin off* imprenditoriali), o ancora della definizione di percorsi di sviluppo di imprese esistenti, il paradigma RCP si pone alla base della definizione e dell'attuazione di diverse modalità di caratterizzazione anche tecnico-formale dei processi cosiddetti di:

- (i) *competence profiling* (descrizione e valutazione delle competenze per identificare quelle che è più utile ed opportuno sviluppare - Turner e Crawford, 1994);
- (ii) *skill mapping* (mappatura e riconoscimento delle abilità - Klein e Hiscocks, 1994);
- (iii) *core competence measurement* dei propri concorrenti (Klavans, 1994); e
- (iv) configurazione del business plan.

In questa sede si sofferma l'attenzione sull'elaborazione del business plan in relazione alle risorse ed alle competenze. Si tratta ad evidenza di un business plan che viene elaborato in relazione a criteri analitici riferiti alla formazione di una *dotazione minima (o base)* di risorse e competenze necessaria per poter iniziare la nuova intrapresa. Naturalmente, in un'interpretazione più dinamica è dal *resource/competence gap* – ovvero dalla differenza fra risorse e competenze di mano in mano necessarie e risorse e competenze via via disponibili – che occorre muovere per poter determinare e sviluppare la quantità-qualità di risorse e competenze occorrenti nelle varie fasi di costruzione della nuova venture. Tale impostazione, che non sempre ha avuto riscontro pratico immediato, trascende in pratica e sussume in

parte l'impostazione più tradizionale del business plan che viene di norma determinato in via funzionale;

(d) in quarta ed ultima istanza, il paradigma RCP indica i percorsi di determinazione dinamica di *coerenza* fra risorse e competenze dell'impresa (*resource/competence fit*) e, in ultima analisi, di coerenza nei percorsi di sviluppo dell'impresa stessa (*firm coherence*). Tali percorsi vengono determinati di norma dall'apprendimento, dall'esperienza e dalla capacità (dinamica) da parte dell'impresa di generare e sfruttare *complementarità* fra diversi classi di stock di risorse e di conoscenza e processi di apprendimento locali e collettivi delle competenze (Foss e Christensen, 2003; Teece *et al.*, 1994). La ricerca di coerenza da parte dell'impresa 'esplode' così nella capacità di generare e di sfruttare *economie da diversità* o da *eterogeneità*. Pertanto, la necessità che l'impresa manifesta di mantenere dinamicamente un certo grado di coerenza conduce *ogni* singola impresa a imboccare itinerari di sviluppo differenti: per questo motivo difficilmente il grado di eterogeneità fra le imprese presenti in un sistema si riduce di mano in mano che il tempo scorre e, in tal modo, lo sviluppo delle imprese può mostrare gradi più o meno elevati di dipendenza dal percorso seguito (*path dependency*). In senso diacronico, l'eterogeneità e la diversità fra le imprese, momenti cardine del paradigma RCP, sono pertanto conseguenza della necessità di mantenere la coerenza dell'impresa nel corso del suo percorso di sviluppo (e dunque ancor prima la sottostante coerenza dinamica delle risorse/competenze).

È appena il caso di aggiungere che, come non di rado suole accadere in queste occasioni, al suo sorgere e primo sviluppo il paradigma RCP aveva condotto con sé una quantità di promesse e di speranze applicative che nondimeno non sempre hanno superato la prova delle illusioni. Sembrava infatti, almeno a taluni, che l'impostazione RCP fosse giunta come una sorta di panacea per risolvere le problematiche delle imprese legate alle fonti vantaggio competitivo.

Peraltro, nessun approccio di studio per quanto evoluto, proprio per la sua attitudine costitutiva all'interpretazione della realtà tramite riduzione e semplificazione, riesce di norma a spiegare pienamente il mondo fenomenico. Resta comunque il fatto che il paradigma RCP, con il cumularsi e l'ispessirsi delle indagini, ha via via assunto un'accentuata legittimazione accademica internazionale. Dato il carattere evolutivo e *in fieri* del paradigma, è compito della ricerca ventura di stabilire l'apporto che esso avrà complessivamente offerto allo sviluppo degli studi di strategia d'impresa e di valutare (anche alla luce degli sviluppi paradigmatici generali del campo strategico) i potenziali euristico ed epistemico del medesimo. I suddetti potenziali potranno trovare compiuta espressione soltanto mediante un'ulteriore evoluzione eso-endogena del paradigma e/o mediante l'integrazione con altri approcci.

Bibliografia

ADNER R., HELFAT C.E., "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003.

- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- BADEN-FÜLLER C., STOPFORD J., *Rejuvenating the Mature Business*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1994 (trad. it., *Ringiovanire l'impresa matura*, Milano, Etas, 1994).
- BARNEY J.B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, 32(10), 1986a.
- BARNEY J.B., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), 1986b.
- BARNEY J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 1991.
- BARNEY J.B., "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4), 1995.
- BARNEY J.B., ARIKAN A.M., "The Resource-Based View: Origins and Implications", in HITT M.A., FREEMAN R.E., HARRISON J.S. (a cura di), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell, 2002.
- BAUM J.A.C., MCKELVEY B. (a cura di), *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1999.
- BOGNER W.C., THOMAS H., "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry", in HAMEL G., HEENE A., (a cura di), *Competence-Based Competition*, Chichester, John Wiley, 1994.
- BROMILEY P., FLEMING L., "The Resource-Based View of Strategy: An Evolutionist's Critique", in AUGIER M., MARCH J.G., (a cura di), *The Economics of Choice, Change, and Organizations: Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2002.
- CAMPBELL D.T., "Evolutionary Epistemology", in SCHLIPP P.A. (a cura di), *The Philosophy of Karl Popper*, Vol.14 I-II, La Salle, IL, Open Court, 1974 (trad. it., *Epistemologia evoluzionistica*, Roma, Armando, 1981).
- CAMPBELL A., SOMMERS LUCHS K. (a cura di), *Core Competency-Based Strategy*, Thomson, 1997.
- CHANDLER Jr. A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Boston, MIT Press, 1962 (trad. it., *Strategia e struttura*, Milano, FancoAngeli, 1976).
- CINICI M.C., DAGNINO G.B., GIUDICI A., RHEINMOLLER P., *Dynamic Capabilities at a Bifurcation Point: Forging a Definition for for Fostering Meaningful Conversation*, paper presentato alla Strategic Management Society Conference, Roma, Settembre 2010.
- DAGNINO G.B., "Understanding the Economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian Rents. Implications for Strategic Management", *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e commerciali*, 43(1), 1996.
- DAGNINO G.B., "The System of Business Enterprises as a Complex Dynamic Network of Resources and Competencies", *Academy of Management Best Papers Proceedings 59th Annual Meetings*, Chicago, 1999.
- DAGNINO G.B., *Bridging the Strategy Gap: Firm Strategy and Coevolution of Capability Space and Opportunity Space*, The Wharton School, Snider Center for Entrepreneurial Research, Working paper n.203, 2003.
- DAGNINO G.B., *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa. Fondamenti teorici e implicazioni manageriali*, Torino, Giappichelli, 2005.
- DEGREGORI T.R., "Resources Are Not, They Become: An Institutional Theory", *Journal of*

- Economic Issues*, 21(3), 1987.
- DIERICKX I., COOL K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35(12), 1989.
- DOSI G., NELSON R.R., WINTER S.G., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A., "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10-11), 2000.
- FOSS N.J., CHRISTENSEN J.F., "A Market-process Approach to Corporate Coherence", *Managerial and Decision Economics*, 22, 2001.
- GIDDENS A., *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, UK, Polity Press and Basil Blackwell, 1984 (trad. it., *La costituzione della società. Lineamenti di una teoria della strutturazione*, Ed. di Comunità, 1990).
- GRANT R.M., "A Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 1991.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A., "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Special Issue 21, 2000.
- HAMEL G., HEENE A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, Chichester, John Wiley, 1994.
- HELFAF C.E., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M.A., SINGH. H., TEECE D.J., WINTER S.G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, 2007
- HELFAF C.E., LIEBERMAN M.B., "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-history", *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 2002.
- HELFAF C.E., PETERAF M.A., "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24(10), 2003.
- HENDERSON R., COCKBURN I., "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, 1994.
- HULL D.L., *Science as a Process. An Evolutionary Account of the Social and Conceptual Development of Science*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.
- HOOPEES D.G., MADSEN T., WALKER G., "Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*, Special Issue 24, 2003.
- KING A.W., ZEITHALM C.P., "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, 22, 2001.
- KLAVANS R., "The Measurement of a Competitor's " Core Competence, in HAMEL G., HEENE A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, Chichester, Wiley, 1994.
- KLEIN J.A., HISCOCKS P.G., "Competence-based Competition: A Practical Toolkit", in HAMEL G., HEENE A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, Chichester, Wiley, 1994.
- KOGUT B., ZANDER U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), 1992.
- KREPS D., "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt J., Shepsle K. (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, 1990.
- KUHN T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, The University of Chicago Press, 1970 (trad. it., *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi, 1978).
- LEONARD-BARTON D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing

- New Product Development”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13, 1992.
- LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., “First-Mover Advantages”, *Strategic Management Journal*, Special Issue 9, 1988.
- LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., “First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 19, 1998.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition”, *Bell Journal of Economics*, 13(2), 1982.
- LORENZONI G., “L’evoluzione degli studi sulle strategie”, *Sinergie*, n.27, 1992
- LORENZONI G., LIPPARINI A., “The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study”, *Strategic Management Journal*, 20, 1999.
- LU J.W., BEAMISH P.W., “The Internationalization of Performance of SMEs ”, *Strategic Management Journal*, 22, 2001.
- MAHONEY J.T., PANDIAN R.J., “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- MAIJOOR S., VAN WITTELOOSTUIJN A., “An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategy Regulation in the Dutch Audit Industry”, *Strategic Management Journal*, 17(7), 1996.
- MARKIDES C.C., WILLIAMSON P.J., “Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, Summer Issue 15, 1994.
- MAKADOK R., “Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation”, *Strategic Management Journal*, 22(5), 2001.
- MCGAHAN A., PORTER M.E., “The Persistence of Shocks to Profitability”, *Review of Economics and Statistics*, 81, 1999.
- MCGRATH R.G., MACMILLAN I.C., VENKATRAMAN S., “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”, *Strategic Management Journal*, 16(4), 1995.
- MILLS J.F., PLATTS K.W., BOURNE M.C.S., RICHARDS, A.H., *Competing Through Competences*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2002.
- MOCCIARO LI DESTRI A., *Contesti istituzionali e sviluppo d’impresa. Un’applicazione alla produzione di software dai modelli open source ai modelli ibridi*, Torino, Giappichelli, 2005.
- MOCCIARO LI DESTRI A., DAGNINO G.B., “L’impresa resource-based fra appropriazione e creazione di valore”, *Economia e Politica Industriale*, n.117, 2003.
- MOCCIARO LI DESTRI A., DAGNINO G.B., The Resource-Based Firm Between Value Creation and Value Appropriation, *Advances in Strategic Management*, Vol.22, Elsevier, 2005.
- NARDUZZO A., *Le fonti del vantaggio competitivo. Come si formano le competenze organizzative*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Belknap Press, 1982.
- PENROSE E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, London, Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF M.A., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- PETERAF M.A., “Commentary to: The Two School of Thought in Resource-Based Theory. Definitions and Implications for Research (by W.S. Schulze)”, in SHRIVASTAVA P., DUFF A., DUTTON J. (a cura di), *Advances in Strategic Management*, Vol.10A, Greenwich, CT, Jai Press, 1994.

- PETERAF M.A., BERGEN M.E., "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework", *Strategic Management Journal*, Special Issue 24, 2003.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, 1990.
- PRIEM R.L., BUTLER J.E., "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, 26, 2001.
- RUMELT R.P., "Theory, Strategy and Entrepreneurship" , in D. TEECE (a cura di), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, 1987.
- RUEFLI T.W., WIGGINS R., "Industry, Corporate, and Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach", *Strategic Management Journal*, 24, 2003.
- SANCHEZ R., HEENE A., (a cura di), *Research in Competence-based Management, Advances in Applied Business Strategy*, Volume 6, San Francisco, Jai Press, 2000.
- SANCHEZ R., HEENE A., *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*, Chichester, John Wiley, 2003.
- SCHREYÖGG G., KLIESCH-EBERL M., "How dynamic can organizational capabilities be? Towards dual-process model of capability dynamization", *Strategic Management Journal*, 28(9), 2007.
- SCHULZE W.S., "The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research", in SHRIVASTAVA P., DUFF A., DUTTON J., (a cura di), *Advances in Strategic Management*, Vol.10A, Greenwich, CT, Jai Press, 1994.
- SCHOEMAKER P.J.H., "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, 36(10) October, 1990.
- SIRMON D., HITT M.A., "Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance", *Strategic Management Journal*, 30(13), 2009.
- TEECE D.J., RUMELT R.R., DOSI G., WINTER S.G., "Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, 1994.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1997.
- TURNER D., CRAWFORD M., "Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence", in HAMEL G., HEENE A. (a cura di), *Competence-Based Competition*, Chichester, John Wiley, 1994.
- WERNERFELT B., "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
- WINTER S.G., "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 2000.
- WINTER S.G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10), 2003.
- ZAJAC E., "Relating Economic and Behavioral Perspectives in Strategy Research", in SHRIVASTAVA P., DUFF A., DUTTON J., (a cura di), *Advances in Strategic Management*, Vol.8, Jai Press, Greenwich, CT, 1992.
- ZHENG ZHOU K., BINGXIN LI C., "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies", *Journal of Business Research*, 63(3), 2010.