



BUSINESS THEORY

RESOURCE BASED THEORY

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



LA RESOURCE BASED THEORY

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. Cos'è la Resource Based View (RBV)?.....	1
2. Che cos'è e a cosa serve il criterio VRIN?.....	2
3. Le risorse e le competenze nella Resource Based View.....	3
4. Eterogeneità e Immobilismo delle Risorse.....	3
5. Resource Based View e formulazione della strategia.....	4
6. Critiche alla Resource Based view.....	5



1. Cos'è la Resource Based View (RBV)?

La resource based view (RBV) è una teoria economica, emersa tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso, che individua nelle risorse interne di un'impresa la chiave per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. In accordo con questa prospettiva, un'azienda può essere considerata come un insieme di risorse fisiche, umane e organizzative.

L'articolo di Barney del 1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" è stato spesso citato come il lavoro che ha dato il via all'affermarsi di questa teoria.

Alla RBV si è giunti percorrendo un cammino di avvicinamento, caratterizzato da cinque tappe significative e ben note nella teoria economica ed economico-industriale:

- Il paradigma struttura-condotta-performance (Bain, 1968);
- La teoria della concorrenza monopolistica (Chamberlin, 1933) e della concorrenza imperfetta (Robinson, 1933);
- La teoria sull'innovazione intesa come distruzione creatrice (Schumpeter, 1934);
- La teoria evolucionistica del cambiamento economico (Nelson e Winter, 1982);
- La teoria dell'espansione dell'impresa (Penrose, 1959);
-

Rispetto alle prospettive tradizionali che sottolineano la dipendenza dell'impresa dai fattori esogeni d'ambiente e di settore, l'attenzione posta sulle risorse dell'impresa ne amplia il ruolo attivo e le consente di formulare strategie non solo reattive, cioè di reazione e di adeguamento ai contesti esterni, ma anche strategie attive e proattive, finanche di ridefinizione originale dei contesti competitivi in cui l'impresa opera.

Secondo tale teoria, il compito del management è quello di identificare le risorse chiave aziendali, verificare che soddisfino il criterio VRIN e, successivamente, svilupparle e proteggerle.



2. Che cos'è e a cosa serve il criterio VRIN?

Il criterio VRIN (acronimo di Valuable, Rare, Imperfect Imitability, Non Substituability) è un metodo di valutazione delle risorse ideato da Barney nel 1991. Secondo tale modello, una risorsa risulterà strategica, e in grado di generare vantaggio competitivo per l'impresa che la detiene, quando è:

- Di valore (Valuable): aiuta l'impresa a sfruttare le opportunità di mercato o ridurre le minacce da esso provenienti;
- Rara (Rare): difficilmente reperibile dai competitor esistenti e potenziali dell'impresa;
- Difficilmente imitabile (Imperfect Imitability): i competitor non possono imitarla o copiarla.
- Non sostituibile (Non Substituability): non può essere sostituita da una risorsa alternativa.

3. Le risorse e le competenze nella Resource Based View

Nell'ottica della Resource Based View, Barney definisce le risorse dell'azienda come: "tutti i beni, le competenze, i processi organizzativi, le caratteristiche dell'azienda, le informazioni, le conoscenze, ecc. Controllati da un'azienda che consentono all'azienda di concepire e attuare strategie che migliorano la sua efficienza ed efficacia".

Nella letteratura economica molti autori hanno provato a fornire tassonomie e puntualizzazioni delle risorse. In questa sede ci limiteremo a differenziarle in base alla loro materialità. Avremo:

- Le risorse materiali (o tangibili): impianti, immobili, materie utilizzate dall'impresa per attuare i processi produttivi ecc
- Le risorse immateriali (o intangibili): fattori caratterizzati da intangibilità, come ad esempio la conoscenza del mercato, le competenze tecnologiche, i rapporti con i fornitori ecc.

Ciò che rende le risorse intangibili di grande valore è la loro difficile imitabilità e riproducibilità da parte dei concorrenti, in quanto risorse del tutto esclusive e, di conseguenza, spesso difficilmente imitabili da alcuno.

Tali caratteristiche le rendono ottime fonti generatrici di vantaggio competitivo per l'impresa che ne è in possesso.

Tuttavia, la non riproducibilità può costituire anche un ostacolo allo sviluppo dell'impresa, almeno in una prospettiva temporale. Alcune delle risorse immateriali sono fortemente connesse alle persone che le posseggono (es la conoscenza) per cui può essere difficile che le stesse risorse si riproducano nel tempo anche nella stessa impresa. Nella resource based view le competenze sono viste come una particolare tipologia di risorse, non trasferibile e integrata nell'organizzazione, che hanno lo scopo di aumentare la produttività delle altre in possesso dell'impresa.

4. Eterogeneità e Immobilismo delle Risorse

In accordo con la RBV le risorse devono essere caratterizzate da:

Eterogeneità: la resource based view presuppone che le aziende abbiano "pacchetti" di risorse diversi le une dalle altre. Ogni impresa ha competenze, capacità, struttura, risorse diverse e il loro impiego gli garantisce la competitività sul mercato.

Immobilità: le risorse, almeno nel breve periodo, non possono spostarsi da un'azienda all'altra. Questa caratteristica è particolarmente evidente per quelle immateriali (conoscenza, proprietà intellettuale, reputazione del marchio ecc.)

Nell'immagine seguente vediamo come analizzare le singole risorse può aiutare i manager a comprendere quello che sarà poi lo scenario competitivo. L'impresa godrà di un vantaggio?



5. Resource Based View e formulazione della strategia

In accordo con la RBV, i manager implementano quelle strategie di posizionamento che permettono di sfruttare al meglio le risorse interne e le competenze aziendali. Vi è un consenso generale, all'interno della letteratura, sul fatto che la teoria basata sulle risorse sia molto più flessibile rispetto all'approccio sviluppato da Porter per la formulazione delle strategie competitive.

Hooley et al, nel 1998, suggeriscono la seguente classificazione delle possibili posizioni competitive che un'azienda può perseguire:

- Posizionamento basato sul prezzo;
- Posizionamento basato sulla qualità;
- Posizionamento sull'innovazione;
- Posizionamento basato sui servizi
- Posizionamento basato sui benefit
- Posizionamento basato sull'offerta creata su misura per ciascun cliente.

6. Critiche alla Resource Based view

Le principali critiche, mosse dagli accademici nel corso degli anni, nei confronti dell'RBV sono le seguenti:

Vaghezza della terminologia utilizzata: vi è una mancanza di comunanza di termini nella ricerca accademica. Questo limita l'utilità dei risultati delle ricerche e le rende difficilmente comparabili. Ad esempio, alcuni studiosi delineano significati distinti per risorse, competenze e capacità, mentre altri li utilizzano in maniera intercambiabile.

Natura tautologica: la teoria sembra presumere ciò che in realtà tenta di spiegare. La mancanza di chiarezza sugli aspetti fondamentali dell'RBV impedisce lo sviluppo della teoria e un dibattito fruttuoso.



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it