

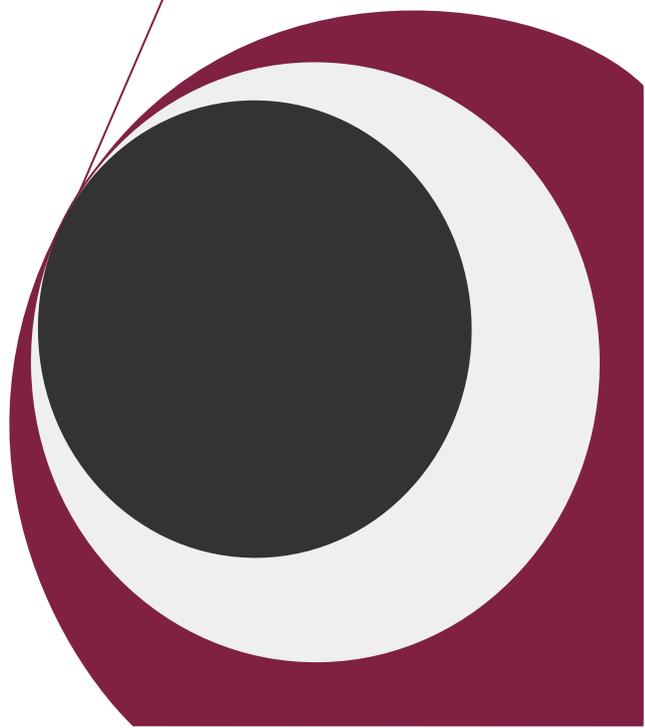
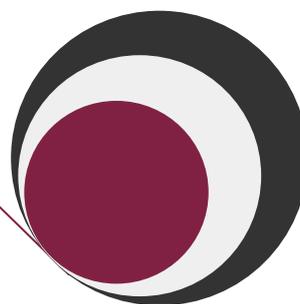


**PEGASO**

Università Telematica

**“RESOURCE BASED VIEW”**

**PROF. EUGENIO D’ANGELO**



# Indice

1	INTRODUZIONE	3
2	APPROFONDIMENTI SULLE CARATTERISTICHE DELLE RISORSE	7
3	CRITICHE ALLA RBV	9
	BIBLIOGRAFIA	11



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

# 1 Introduzione

La resource based view (RBV) è una teoria che fonda sull'analizzare e interpretare le risorse delle organizzazioni per comprendere come le imprese raggiungono un vantaggio competitivo sostenibile.

La RBV si concentra sul fatto che le risorse difficili da imitare rappresentano la fonte di prestazioni superiori e quindi di vantaggio competitivo. Le risorse che non possono essere facilmente trasferite o acquistate, che richiedono una curva di apprendimento estesa o un cambiamento importante nel clima dell'organizzazione e della cultura, hanno più probabilità di essere uniche per l'organizzazione e, quindi, più difficili da imitare da parte dei concorrenti.

Le risorse preziose, rare, inimitabili e non sostituibili permettono alle aziende di sviluppare e mantenere vantaggi competitivi.

Secondo la RBV, un'organizzazione può essere considerata come una set di risorse fisiche, risorse umane e risorse organizzative. Le risorse delle organizzazioni che sono importanti, rare, imperfettamente imitabili ed imperfettamente sostituibili sono la fonte principale di vantaggio competitivo sostenibile per prestazioni superiori durevoli. Una risorsa deve quindi soddisfare il cosiddetto "VRIN criteria" (valuable, rare, inimitable e non-sostituibile) al fine di fornire un vantaggio competitivo e prestazioni sostenibili. IL "VRIN criteria" è spiegato di seguito.

1. di valore (V): le risorse sono utili se forniscono un valore strategico all'azienda. Le risorse forniscono valore se aiutano le imprese a sfruttare le opportunità di mercato o aiutano a ridurre le minacce di mercato. Non vi è alcun vantaggio nel possedere una risorsa se non aggiunge valore all'azienda;

2. rarità (R): le risorse devono essere difficili da trovare tra i concorrenti esistenti e potenziali della società. Quindi le risorse devono essere rare o uniche per offrire vantaggi

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

competitivi. Le risorse che sono possedute da parecchie ditte nel mercato non possono fornire il vantaggio competitivo, poichè non possono generare una strategia unica rispetto ad altri competitori;

3. imperfetta limitabilità (I): imitare le risorse strategiche non deve essere possibile. Le risorse possono essere base di un vantaggio competitivo sostenibile solo se le imprese che non detengono tali risorse non possono acquisirle;

4. non sostituibilità (N): la non sostituibilità delle risorse implica che le risorse non possono essere sostituite da un'altra risorsa alternativa. Il concorrente non può ottenere le stesse prestazioni sostituendo le risorse con altre risorse alternative.

Secondo Barney la risorsa preziosa deve consentire a una società di generare alte vendite, bassi costi, alti margini o in altri modi di aggiungere valore finanziario per l'impresa. Barney ha anche sottolineato che "le risorse sono preziose quando consentono a una società di concepire o attuare strategie che ne migliorano l'efficienza e l'efficacia". La RBV aiuta i responsabili delle imprese a capire perché le competenze possono essere percepite come il bene più importante e, allo stesso tempo, per apprezzare come tali risorse possano essere utilizzate per migliorare le prestazioni aziendali. La RBV dell'azienda afferma inoltre che gli attributi concernenti le esperienze passate, la cultura organizzativa e le competenze sono fondamentali per il successo della ditta.

Secondo la RBV, le risorse possono includere le attività, i processi organizzativi, le informazioni o la conoscenza controllata dall'azienda che può essere usata per concepire e realizzare le loro strategie. Esempi di risorse sono tra gli altri: i marchi, le capacità tecnologiche, le procedure efficienti, ecc.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

Altri ricercatori hanno classificato le risorse come tangibili o immateriali. Nell'identificare le risorse, parecchi ricercatori hanno raggruppato i tipi specifici di risorse che possono permettere alle ditte di creare il valore.

Barney (1991) classifica tre tipi di risorse:

1. Risorse di capitale fisico (fisiche, tecnologiche, impianti e attrezzature),
2. Risorse di capitale umano (addestramento, esperienza)
3. Risorse di capitale organizzativo (struttura formale di assetti e meccanismi di relazione).

Brumagim (1994) presenta una gerarchia di risorse con quattro diversi livelli di risorse aziendali;

1. Risorse di produzione/manutenzione (considerate di livello più elementare o più basso)
2. Risorse amministrative,
3. Risorse di apprendimento organizzativo
4. Risorse strategiche (considerate le più avanzate o il livello più alto).

La RBV afferma che la proprietà e il controllo dei beni strategici determina quali organizzazioni guadagneranno profitti superiori e potranno godere di una posizione di vantaggio competitivo rispetto ad altri. Tre domande principali riguardo le risorse consentono di identificare l'effetto che hanno:

È la risorsa capace di generare di valore?

È distribuita eterogeneamente tra imprese concorrenti?

È imperfettamente mobile?

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

Solo quando le tre domande hanno risposta affermativa, c'è la possibilità che le stesse generino vantaggio competitivo.



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## 2 Approfondimenti sulle caratteristiche delle risorse

Il modo con cui la risorsa può essere considerata in grado di generare valore e dare un contributo al vantaggio competitivo è sintetizzabile in due modi. In primo luogo, se una risorsa viene utilizzata per ridurre il costo di un'azienda, può essere considerata come preziosa. In secondo luogo, se una risorsa viene utilizzata per aumentare le entrate di un'impresa, può essere considerata come preziosa. Come tali, le risorse preziose possono essere utilizzate per implementare nuove strategie per migliorare l'efficienza e l'efficacia (Barney, 1991), migliorare la soddisfazione del cliente o ridurre i costi (in relazione ai concorrenti).

In sostanza, una risorsa è utile se aiuta un'organizzazione a migliorare le sue prestazioni rispetto ai concorrenti. Se la risorsa soddisfa queste condizioni, viene esaminata la seconda questione.

La seconda questione è relativa alla distribuzione di una risorsa. Essa esamina se la risorsa preziosa è liberamente disponibile. Se la risorsa è liberamente disponibile a tutte le ditte, allora può essere generata una parità competitiva, dal momento che l'azienda potrà avere le stesse risorse dei relativi competitori. Tuttavia, se non è liberamente disponibile (distribuita in modo eterogeneo), allora la risorsa può essere una fonte di vantaggio competitivo. Mentre alcune aziende possono godere di vantaggi basati sulle risorse (a causa della loro disponibilità di risorse) altri saranno in una posizione di svantaggio basato sulle risorse. In altro modo, l'eterogeneità delle risorse implica che le aziende hanno diverse capacità. Pertanto, le imprese con risorse marginali possono aspettarsi al più un pareggio economico, mentre le imprese con risorse superiori dovrebbero aspettarsi di guadagnare da rendite di posizione.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

La terza e ultima domanda misura il grado di vantaggio competitivo che può essere ottenuto dalla risorsa data. Ciò si ottiene mettendo in discussione la mobilità o inimitabilità di una risorsa. Se la risorsa è perfettamente mobile, allora la risorsa rischia di essere solo una fonte di vantaggio competitivo temporaneo. Questa natura temporanea è collegata al vantaggio competitivo perché la risorsa potrebbe, a causa della sua natura mobile, cambiare di proprietà. Dal momento che il vantaggio di un'impresa si basa su attività strategiche che sono superiori ai propri concorrenti, quindi, la capacità di sostenere il vantaggio è una funzione dell'eterogeneità di tali risorse.

Barney definisce un vantaggio competitivo durevole come un vantaggio non duplicabile. Un vantaggio competitivo sostenibile e durevole è definito come un vantaggio che continua a durare dopo gli sforzi degli altri per duplicare le risorse necessarie a eroderlo.

Barney afferma che i vantaggi durevoli possono essere erosi quando si verificano cambiamenti imprevisti nella struttura economica di un settore. Tali cambiamenti imprevisti quindi, possono comportare che quello che era una fonte di vantaggio durevole non lo sia più. Questi sono i cosiddetti shock Schumpeteriani. Di conseguenza, un'azienda che gode di un vantaggio competitivo durevole di fronte ad uno shock Schumpeteriano può avvertire un cambiamento importante nella natura della concorrenza e tutte le fonti di vantaggio competitivo sostenibili e durevoli possono essere annullate.

### 3 Critiche alla RBV

Le limitazioni del RBV possono essere raggruppate in seguenti tre aree principali:

La vaghezza della terminologia associata al RBV, la natura tautologica di alcune delle ipotesi di fondo e alcune questioni metodologiche.

La mancanza di comunanza di termini con RBV ha ricevuto molteplici critiche nella letteratura. L'uso di terminologia diversa per spiegare i risultati degli studi RBV rende molto difficile confrontare l'esito di vari studi. Per esempio, mentre alcuni ricercatori attribuiscono significati distinti per i termini fondamentali quali risorse, competenze e capacità, altri ricercatori utilizzano i termini in forma intercambiabile. La mancanza di comunanza di termini limita l'utilità dei risultati della ricerca sul vantaggio competitivo basato sulla RBV e quindi del suo contributo al pensiero strategico. Alcuni altri autori affermano che poiché tutto in un'azienda può essere visto come una risorsa e poiché la combinazione delle stesse genera il vantaggio competitivo, le singole risorse perdono il loro potere esplicativo.

Un'altra critica significativa della prospettiva RBV risiede nel vederla essenzialmente come una tautologia o al più come una teoria circolare. I detrattori di questa impostazione teorica affermano che la RBV sembra assumere come ipotesi ciò che in realtà cerca di spiegare.

Ciascuno degli studi sulle risorse varia sostanzialmente in termini di metodologia impiegata. Si mette in discussione la forte polarizzazione verso metodi di ricerca quantitativa suggerendo che tale metodologia non è appropriata per la ricerca RBV in generale. I ricercatori suggeriscono che la natura dei vantaggi competitivi nelle organizzazioni sia spesso complessa ed eterogenea e, come tale, dovrebbe essere indagata con metodologie qualitative che risulterebbero molto più adatte. Chan (2000) sostiene questa posizione suggerendo che il campo di ricerca non può essere

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

pienamente compreso fino a quando contributi più qualitativi non siano aggiunti dalla ricerca scientifica.

La RBV si occupa dell'ambiente competitivo affrontato dalle imprese, ma muovendo dall'analisi dell'ambiente interno all'impresa stessa. Come tale la RBV è spesso considerata come una visione alternativa a quella del modello delle cinque forze di Porter. La RBV sottolinea l'importanza delle risorse interne e delle capacità dell'impresa nella formulazione della strategia per ottenere vantaggi competitivi sostenibili sul mercato. Le risorse e le capacità interne determinano scelte strategiche fatte dalle imprese mentre competono nel relativo ambiente esterno. Le abilità dell'impresa inoltre consentono ad alcune di esse di aggiungere valore nella catena del valore, di sviluppare i nuovi prodotti o di espandersi in nuovi mercati.

Quando le capacità della ditta sono considerate come preminenti nella creazione dei vantaggi competitivi, ciò comporterà la riconfigurazione delle attività della catena di valore. Ciò è necessario in quanto si offre l'opportunità di identificare le capacità nell'ambito delle attività della catena di valore che forniscono vantaggi competitivi.

PEGASO  
Università Telematica

## Bibliografia

- Madhani P. (2009). Resource based view (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices, 1(2), pp 2-12



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*