

# Resource-Based Theory e Market-Driven Management

*Mauro Sciarelli\**

## 1. Il Market-Driven Management: elementi teorici di base

Il tema dei legami tra studi di marketing e studi di strategie non è certamente nuovo, ma – si ritiene – presenti ancora spazi per qualche sforzo di approfondimento e di sistematizzazione. In questa prospettiva s'intende provare a proporre primi spunti di riflessione per successivi approfondimenti sugli elementi di contatto tra un filone, la Resource-based Theory, che oggi trova enorme spazio sia nel campo degli studi strategici, che organizzativi, ed i contributi del Market-Driven Management, che, pur originati nel campo degli studi di marketing, toccano in modo incisivo il tema delle strategie finalizzate al conseguimento di vantaggi competitivi.

Le interconnessioni tra i diversi campi di analisi del management delle imprese sono ormai talmente radicate, che anche la collocazione dei contributi scientifici, in un'area disciplinare, piuttosto che in un'altra, risulta complicata e spesso anche poco utile allo sviluppo della conoscenza. Sembra ormai del tutto superata la visione che confinava gli sviluppi degli studi di marketing in una specifica area funzionale di tipo operativo. Anche la stessa distinzione tra marketing strategico ed operativo sembra ormai inadeguata, rispetto alla complessità dei contesti esterni in cui operano le imprese ed ai modelli manageriali ed organizzativi più avanzati.

Il *Market-Driven Management* (MDM), che inizia ad affermarsi verso la fine degli anni 80 con la pubblicazione di importanti contributi (Shapiro, 1988; Webster 1988, 1992; Deshpandé e Webster, 1989; Kohli e Jaworsky, 1990), pone la questione - centrale negli studi di strategia - del rapporto tra mercati e comportamenti finalizzati a conseguire vantaggi competitivi. L'impresa *market driven* è quella che “dimostra una superiore abilità a comprendere, attrarre e mantenere clienti di elevato profilo economico” (Day, 1999). E' cioè in grado di organizzare e sfruttare le risorse e le capacità (Hult e Ketchen, 2001) in modo da creare, e sostenere nel tempo, un'offerta di prodotti/servizi di maggior valore per

---

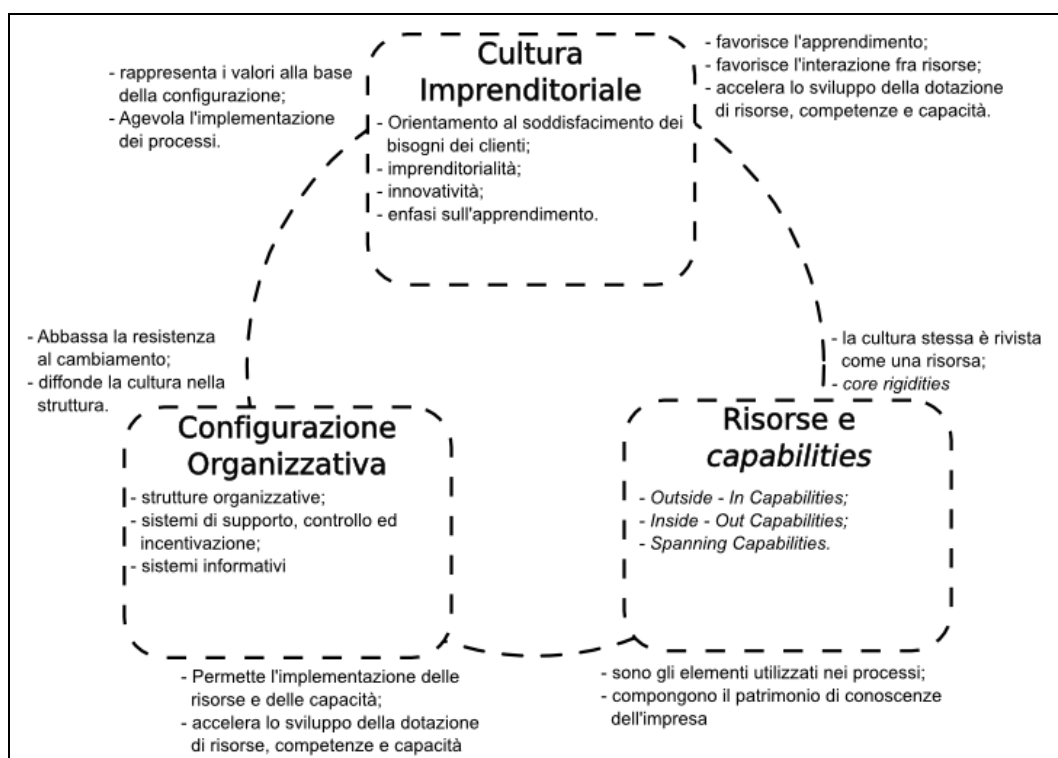
\* Professore Associato Confermato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli-Federico II

il cliente (Lambin, 2007), rispetto ai propri competitor (Jaworski e Kohli, 1993; Day, 1994, 1999).

Si tratta di un filone che affonda le sue radici negli studi di marketing (Slater e Narver, 1995) e trae dal *marketing concept*, nella sua originaria interpretazione (Drucker, 1954, 1973), la funzione dell'impresa di relazionarsi con il mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori e sviluppare e sostenere l'innovazione, in quanto processo che conduce al soddisfacimento dei bisogni umani sia espliciti, che latenti e inconsapevoli. In linea con la visione di Drucker (1973) l'azione di marketing viene considerata pervasiva di tutta l'organizzazione, e non confinata soltanto all'interno di una specifica funzione organica (la funzione di marketing), sia pur preminente (Felton, 1959; Barksdale e Darden 1971; McNamara, 1972)<sup>1</sup>. Si afferma in questa prospettiva il concetto di *market orientation* (MO)<sup>2</sup>, a superamento del più restrittivo *marketing orientation*<sup>3</sup>.

Un modello interpretativo che sistematizza le componenti del *market orientation* è basato sulla lettura del contributo di Day (1994), rispetto al quale s'intende tuttavia inserire ulteriori elementi analitici che sottolineano le forti interazioni- e talvolta sovrapposizioni di confine - tra le componenti stesse.

**Figura 1:** Un modello interpretativo per il concetto di Market Orientation



Fonte: Elaborazione dell'Autore da Day (1994)

I caratteri distintivi delle imprese *market-driven* – richiamati in Figura 1 - sono:

- la cultura imprenditoriale;
- le risorse e competenze distintive;
- la configurazione organizzativa ed il climate.

La cultura imprenditoriale intesa come quel sistema di valori e convinzioni che caratterizzano un'organizzazione e ne favoriscono il funzionamento (Deshpandé e Webster, 1989) è fortemente orientata al mercato. Il comportamento di tutte le componenti dell'impresa è infatti improntato al soddisfacimento dei bisogni dei clienti (Shapiro, 1988; Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993, 2000). Analizzando le forze di mercato che influenzano tali bisogni (Vorhies, Harker, 2000) e le opportunità che dischiudono, l'impresa deve cercare di coglierle prima dei suoi *competitor* (Brondoni, 2007) attraverso le sue risorse, capacità e competenze, (Day, 1994, 1999; Hooley *et al.*, 2005).

La capacità di ricercare, o creare, nuove opportunità per un pieno sfruttamento delle risorse, porta l'impresa a guardare ai bisogni latenti del consumatore, ad esplorarli ed analizzarli in prospettiva (Slater e Narver, 1999). Questa forma di imprenditorialità spinta verso l'innovazione è una componente forte della cultura organizzativa ed è fondamentale per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile (Van de Ven e Polley, 1992). La ricerca dell'innovazione si manifesta nella cultura aziendale tramite la sua *innovativeness* (Hurley e Hult, 1998), che dipende da altri elementi strutturali della cultura organizzativa, come la condivisione del potere, lo stile direzionale partecipativo e l'enfasi sull'apprendimento (Baker e Sinkula, 1999).

Nell'approccio MDM viene privilegiata la creazione di una cultura organizzativa integrata e flessibile (Deshpandé, Farley e Webster, 1993), che faciliti il passaggio delle informazioni fra i diversi soggetti anche tramite canali informali (Shapiro, 1988).

Il secondo livello di analisi della MO riguarda le *capabilities*, intese da Day come combinazioni strettamente interrelate di abilità, tecnologie e apprendimento cumulato. La cultura imprenditoriale pone le basi per una loro creazione; anzi, seguendo alcuni autori (Hooley, *et al.*, 2005; Milfelner, Gabrijan e Snoj, 2008) in effetti una cultura imprenditoriale *market oriented* può essere considerata di per sé una risorsa e competenza distintiva.

Day (1994) classifica le capacità distintive del management delle organizzazioni "market driven", distinguendo tra:

- *Outside-In capabilities*;
- *Inside-Out capabilities*;
- *Spanning capabilities*.

Le capacità *Outside-In* sono focalizzate prevalentemente all'esterno dell'impresa. Le capacità di *market-sensing* hanno lo scopo di collegare i processi in modo da permettere all'impresa di anticipare gli avvenimenti all'interno del mercato e le rispettive reazioni dei concorrenti; altre capacità sono di tipo relazionale e riguardano i legami con la clientela ed i collegamenti di canale.

Le capacità *Inside-Out*, che comprendono i processi di trasformazione, la gestione finanziaria, la logistica, lo sviluppo tecnologico e la gestione delle risorse umane, consentono di rispondere alle opportunità esterne. Queste capacità esprimono quello che l'impresa è in grado di fare (Grant, 1991), ma assumono valore solo nel momento in cui le si può mettere in relazione con una opportunità e/o minaccia esterna (Barney, 1991).

Infine vi sono le *Spanning Capabilities*, che devono consentire l'integrazione tra capabilities inside-out ed outside in, e che riguardano lo sviluppo delle strategie, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il pricing, la gestione dell'ordine e le consegne.

Il MDM porta le imprese ad eccellere prevalentemente nelle capacità della prima classe in modo da capire le opportunità emergenti, anticipare le mosse dei concorrenti, basare le decisioni sui fatti, attrarre e trattenere la clientela di elevato profilo, offrire maggior valore al cliente; aumentare la fedeltà del cliente (Day, 1999).

In particolare si tratta di risorse e capacità di marketing, che possono essere distinte tra *Market-Based Resources* (*Customer Linking capabilities; Reputational Assets; Market innovation capabilities; Human resources assets*) e le *Marketing Support Resources* (*Marketing Culture of the Organization e Managerial capabilities to manage, lead, coordinate activities*) (Hooley, et al., 2005).

Il sistema delle capabilities e la cultura imprenditoriale devono trovare attuazione all'interno di un contesto distintivo, la cosiddetta *configurazione*, che non coincide soltanto con la struttura organizzativa, ma comprende anche quello che viene definito come *climate* ("the ways organizations operationalize its culture, the structures and processes that facilitate the achievement of the desired behaviors" – Slater e Narver, 1995) , che combina i processi ed i meccanismi direzionali ed operativi tipici di organizzazioni orientate all'apprendimento continuo.

Le imprese market-driven presentano stili di leadership partecipativi, forme organizzative decentrate con una forte interazione collaborativa tra le componenti, flussi informativi in grado di sostenere una diffusione efficace delle conoscenze, meccanismi di pianificazione strategica basati su team *task-oriented*.

Il processo di acquisizione delle informazioni dall'esterno, come detto sopra, non si deve limitare allo studio dei clienti attuali, ma focalizzarsi anche sull'apprendimento che può derivare dall'interazione con altri soggetti operanti nel mercato. Inoltre il processo stesso di contatto con l'esterno deve avvenire tramite diversi soggetti all'interno dell'impresa senza il filtro di specifiche unità organizzative al passaggio delle informazioni (Shapiro, 1988; Day, 1994).

L'impresa deve bilanciare i processi di *knowledge exploitation* e di *knowledge exploration* (March, 1991) per puntare ad un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991; Hult e Ketchen, 2001; Weerawardena e O'Cass, 2004). Con il processo di *knowledge exploitation* affina le proprie conoscenze sul mercato attuale al fine di sostenere la propria posizione competitiva, mentre con il processo di *knowledge exploration* innova la sua base di conoscenza per sostenere il vantaggio competitivo, in contesti fortemente dinamici e turbolenti (Slater e Narver, 1995). La capacità di apprendimento innovativo è funzione sia della varietà di dotazione di conoscenza dell'impresa, che della vicinanza tra tale conoscenza e l'oggetto del nuovo processo cognitivo, secondo il principio dell'*absorptive capacity* (Cohen e Levinthal, 1990); quindi è consigliabile che i contatti con il mercato e con gli specifici clienti siano sviluppati da una

molteplicità di soggetti che interagiscono con l'ambiente esterno a seconda delle loro competenze specifiche (Shapiro, 1988; Day, 1994; Slater e Narver, 1995).

E' necessario un processo di diffusione libera della conoscenza all'interno della struttura che migliora il rendimento dell'*absorptive capacity*, utilizzando la leva della *generativity* (Donald, 1993), favorendo l'accesso diretto alle informazioni, senza che esse subiscano filtri interpretativi. Il patrimonio delle conoscenze non filtrate, e quindi ancora in grado di esprimere le proprie piene potenzialità (Shapiro, 1988), necessita di specifici sistemi informativi per poter essere gestiti.

Questo modello complessivo di gestione della conoscenza è diverso da quello originato dalle reinterpretazione del *marketing concept* (Felton, 1959; McNamara, 1972), secondo cui sarebbe la funzione di marketing ad avere un ruolo preminente del marketing nella raccolta delle informazioni e si produrrebbe di conseguenza solo la diffusione successiva dei risultati delle relative analisi; il modello del MDM si caratterizza per una maggiore intensità dell'interazione tra le componenti dell'organizzazione ed i clienti di elevato profilo, anche a fronte di una maggiore costosità di questa soluzione.

Il processo di generazione e disseminazione di conoscenza sui bisogni del cliente, deve poi tradursi in processi di reazione e risposta allargati a tutta l'organizzazione, sia in termini di formulazione di piani d'azione, che d'implementazione degli stessi (Jaworsky e Kohli, 1993).

Inoltre gestire in maniera corretta questi processi permette di sfruttare appieno la capacità di innovare dell'impresa (Hurley, Hult, 1998), che può manifestarsi in due modi: da una parte vi sono le innovazioni sulle caratteristiche del prodotto, dall'altra vi sono le innovazioni sulle modalità in cui il prodotto raggiunge il cliente (Kumar, Scheer e Kotler, 2000).

La cultura organizzativa influisce sulle risorse e capacità perchè favorisce apprendimento e integrazione delle conoscenze specialistiche dei diversi operatori, permette all'impresa di sviluppare nuove capacità e nuove conoscenze in maniera più veloce e più efficace (Moran e Ghoshal, 1999) ponendo anche le basi per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile quando l'apprendimento risultante sia derivante da conoscenze tacite (Polanyi, 1967) che elevano le barriere all'imitazione legate alla *causal ambiguity* (Reed e De Filippi, 1990).

A loro volta, però, le risorse e *capabilities* delle imprese *market-driven* influenzano la cultura organizzativa orientata al soddisfacimento dei bisogni, espliciti o impliciti, del consumatore (Day, 1999). Bisogna però notare come queste capacità debbano interagire liberamente con le altre capacità, risorse e competenze a disposizione dell'impresa se si vuole raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile (Day, 1994), in caso contrario rischiano di trasformarsi in *core rigidities* (Leonar-Barton e Dorothy, 1992) anche a causa della *competency trap* (Levinthal e March, 1993) ovvero la tendenza degli individui a sfruttare maggiormente quello che già conoscono a scapito delle nuove conoscenze. Ciò porterebbe ad uno sbilanciamento della *knowledge exploitation* sulla *knowledge exploration* o ad utilizzare sempre le stesse risorse per rapportarsi all'esterno limitando il potenziale di apprendimento e di cambiamento innovativo (Donald, 1993; Slater e Narver, 1995).

Il *climate*, o meglio i processi e le azioni derivanti da esso, permettono all'impresa, come visto, di sviluppare nuove competenze e di metterle a frutto per migliorare la loro dotazione di competenze e risorse (Dierick e Cool, 1989); inoltre essi forniscono la base per un'analisi del *competitive gap* (Day, 1994; Connor, 1999) fra la composizione attuale del suo portafoglio di risorse, capacità e competenze e quello necessaria per rispondere alla sfide competitive future.

Il *climate* è strettamente legato alla cultura organizzativa che ne rappresenta i valori alla sua base (Schneider e Rentsch, 1987; Isaksen e Ekvall, 2007) e che quindi ne influenza i processi operativi ed i meccanismi di risposta. Allo stesso tempo i processi di generazione, diffusione ed esplorazione delle conoscenze possono abbassare le resistenze al cambiamento della cultura organizzativa (Trice e Beyer, 1993).

La combinazione di tutti questi elementi - cultura, *capabilities*, configurazione e *climate* - favorisce il processo di apprendimento organizzativo dell'impresa *market-driven* (Slater e Narver, 1995), che orienta il continuo sviluppo delle capacità e competenze nel tempo e deve coinvolgere pervasivamente tutti i comportamenti dell'impresa (Shapiro, 1988; Jaworsky e Kohli, 1993). L'apprendimento sostiene il processo di individuazione e soddisfacimento delle possibili "bolle di domanda" (Baker e Sinkula, 1999; Corniani, 2002), aggregazioni temporanee di clienti caratterizzati da uno stretto interesse, anche se temporaneo, verso l'offerta specifica dell'impresa. In contesti di sovracapacità di offerta e complessità, si manifestano i limiti delle tecniche di segmentazione di mercato, e si fa prevalere un approccio attivo alla creazione di questi aggregati di domanda attraverso la specifica offerta realizzata dall'impresa. Questa capacità di creare sempre nuove bolle di domanda, oltre a qualificare la relazione diretta con i clienti "economicamente rilevanti" – tipica del MDM – trasforma potenzialmente un vantaggio competitivo da temporaneo (sfruttamento di una singola bolla di domanda) a sostenibile (creazione continua di nuove bolle di domanda). La caratteristica principale della bolla di domanda è proprio la sua temporaneità che non permette l'utilizzo degli strumenti tradizionali di market-intelligence (Gnecchi e Cormiani, 2003); inoltre il rivolgersi a bolle di domanda permette anche all'impresa di ridurre la minaccia derivante dalla *time-based competition* (Brondoni, 2001, 2007).

## 2. Resource-Based Theory e Market-Driven Management

Il filone di studi conosciuto come *Resource-Based Theory* (RBT), la cui origine viene fatta risalire all'idea di impresa come insieme coordinato di risorse della Penrose (1959), affronta le questioni delle finalità imprenditoriali e dei comportamenti strategici d'impresa (Barney, Della Corte, Sciarelli, 2008; Della Corte, Sciarelli, 1999). Se la strategia è "quella teoria d'impresa che indica in che modo la stessa possa conseguire una performance superiore rispetto ai concorrenti, nei mercati in cui opera" (Barney, 2006), la fonte del vantaggio competitivo sostenibile è fornita dalla capacità di sfruttamento di un *bundle of resources*, di cui l'impresa dispone o a cui comunque ha accesso, che siano di

valore, rare ed inimitabili (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). L'organizzazione, intesa in senso lato, deve favorire il coordinamento e lo sfruttamento completo del potenziale di tali risorse.

I meccanismi che bloccano o limitano i processi imitativi (barriere all'imitazione) assumono un ruolo determinante. Condizioni storiche uniche ed irripetibili o la disponibilità di sistemi di protezione dell'innovazione (brevetti) si affiancano a condizioni di "causal ambiguity" e "social complexity". In alcuni casi, conoscenza tacita, complessità e specificità delle risorse possono rendere indecifrabile la connessione causale tra risorse e vantaggi competitivi. La cultura d'impresa, la reputazione, le relazioni interpersonali tra i manager possono essere il risultato di fenomeni socialmente complessi e pertanto difficilmente replicabili.

Il focus delle fonti del vantaggio competitivo si concentra sull'interno dell'impresa, allontanandosi dalla visione strutturalista degli studi di Industrial Organization (Porter). La valutazione delle risorse, secondo la RBT, non può tuttavia prescindere dall'analisi dell'ambiente esterno (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993;) e sugli effetti che esso può avere sulla competitività del portafoglio di risorse dell'impresa, sia per le dinamiche settoriali, che per il processo di obsolescenza tecnica ed economica. I modelli di analisi *elaborati* dagli studiosi della RBT per l'ambiente esterno (Wernerfelt, 1984; Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 2007) richiamano esplicitamente i modelli di analisi del settore come i modelli di Porter (1980, 1985), ma questi stessi sono reinterpretati in modo da rivolgersi non al ruolo/posizionamento dei prodotti/attività ma a quello delle risorse ed ai relativi effetti.

La dinamicità dell'ambiente e la necessità di far fronte all'obsolescenza che ne deriva richiedono all'impresa di effettuare un aggiornamento continuo della sua dotazione di risorse. Questo processo avviene prevalentemente in tre modi: acquisizione delle risorse dall'esterno; generazioni interna delle risorse; condivisione delle risorse con altre imprese.

Nel primo caso l'impresa acquista la risorsa direttamente all'esterno, rivolgendosi a degli ideali Strategic Factors Markets (Barney, 1986) ovvero a dei mercati in cui la specifica risorsa richiesta dall'impresa viene scambiata. La stessa efficienza del mercato di esprimere il valore di un bene tramite il suo prezzo ottenuto tramite una libera negoziazione fra domanda e offerta, può costituire un ostacolo alla possibilità dell'impresa di poter trarre un vantaggio dalle risorse acquisite in questo modo; infatti a meno di imperfezioni dei meccanismi di mercato il prezzo sarà tale da permettere al venditore di appropriarsi del maggior valore che il bene ha per l'impresa limitando la sua possibilità di concorrere ad una performance superiore per l'impresa (Porter, 1980) a meno che l'impresa acquirente non abbia a sua disposizione delle informazioni migliori del venditore sul possibile valore della risorsa stessa (Barney, 1986)<sup>4</sup>.

Dierickx e Cool (1989) fanno notare come vi possono essere risorse per le quali non è possibile creare un mercato perchè non è possibile assegnare loro un valore, per la loro specificità. In questi casi l'impresa si può procurare la risorsa necessaria solo producendola internamente tramite un processo di accumulazione da gestire accuratamente nel tempo.

La crescente instabilità dei mercati riduce le possibilità di sviluppo interno delle risorse; in questo caso l'impresa può instaurare una relazione non necessariamente

commerciale (alleanze) con una o più imprese dotate della risorsa necessaria, creando quindi una alleanza strategica, (Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002) per intraprendere, o perlomeno agevolare, percorsi di apprendimento e di rafforzamento delle risorse interne (Nonaka e Takeuchi, 1994). Di contro questa possibilità da una parte riduce il controllo sull'evoluzione della strategia da parte del management dell'impresa, dall'altra richiede all'impresa di sviluppare risorse e capacità dedicate a gestire la cooperazione ed il potenziale di conflitto che coesistono negli accordi (Das e Teng, 2000).

Nell'ambito degli studi della RBT, il concetto stesso di risorse è stato oggetto di diverse classificazioni e definizioni da parte degli studiosi di questo filone di ricerca; secondo alcuni autori sarebbe preferibile utilizzare una visione generalista secondo cui il termine "risorsa" venga utilizzato genericamente per indicare i fattori, sia tangibili che intangibili, che determinano e vincolano le scelte strategiche dell'impresa (Barney, 2007). Per altri, invece, bisogna distinguere tra risorse e capacità: il termine risorsa andrebbe utilizzato per indicare i fattori produttivi di cui l'impresa dispone, anche se non a titolo di proprietà, mentre per *capabilities*, invece, si farebbe riferimento alle capacità dell'impresa di sfruttare le risorse, e le loro combinazioni, tramite i processi organizzativi per raggiungere uno scopo desiderato (Amit e Schoemaker, 1993).

Come si può facilmente comprendere dalla sia pur estremamente sintetica disamina presentata, RBT e MDM presentano diversi punti di contatto; non solo questi filoni condividono una possibile applicazione nel campo della gestione strategica (Wernerfelt, 1984; Shapiro, 1988), ma pur con una matrice di origine differente (Drucker per il MDM e Penrose per la RBT) essi giungono ad una visione compatibile dell'impresa. Inoltre gli stessi concetti fondanti della RBT, l'eterogeneità nella dotazione di risorse e la presenza di barriere all'imitazione, sono presenti, in maniera esplicita o implicita, nella letteratura del MDM (Day, 1994; Slater, 1997; Hult e Ketchen, 2001; Hooley *et al.*, 2005; Milfelner, Gabrijan, e Snoj, 2008).

L'MDM pone in primo piano il ruolo delle risorse, o per meglio dire delle *capabilities*, nel processo di creazione di vantaggi competitivi sostenibili, anche se prevalentemente si tratta di capacità di marketing, orientate all'esterno. Secondo Day (1994), l'organizzazione ha il compito di mediare e favorire le risorse e le competenze distintive nella creazione dell'offerta. L'autore raccoglie diversi studi nel filone della RBT in un modello coerente: le *risorse* sono stock di capacità da rinnovare (Diericks e Cool, 1989) tramite l'utilizzo delle *capacità*, variabili di flusso, (Amit e Schoemaker, 1993) e da combinare con *competenze* specifiche (Hamel e Prahalad, 1990), che permettono ai *bundle* di prodotti/servizi dell'impresa orientata al mercato di differenziarsi, per conseguire e sostenere il vantaggio competitivo.

Nella generazione del vantaggio competitivo, il soddisfacimento dei bisogni del cliente ha un ruolo preminente anche nella RBT (Peteraf e Barney, 2003); tuttavia, nella visione del MDM si focalizza l'attenzione ad una specifica classe di clienti, quelli economicamente rilevanti, e si pone il problema della creazione di relazioni dinamiche con aggregazioni di mercato che si sviluppino per effetto degli stimoli che provengono dall'offerta dell'impresa *market-driven*.

Il riferimento è alla dinamica delle “bolle di domanda” (Brondoni, 2001, 2007; Corniani, 2002; Gnechi e Corniani, 2003) che, caratterizzata da una maggiore volatilità rispetto al concetto tradizionale di settore, raggruppamento strategico o segmento di mercato, richiede all'impresa di individuare con precisione, e con largo anticipo, le caratteristiche che deve avere la sua offerta per “selezionare” la clientela (Shapiro, 1988).

Questa differenza si riflette in un diverso approccio all'apprendimento organizzativo; il MDM, richiedendo alle imprese di avere nella propria cultura la ricerca dell'innovazione e di perseguirla attivamente tramite l'apprendimento generato con l'esterno, tende a spostare il bilanciamento più a favore di una esplorazione che proviene prevalentemente dalla conoscenza dei bisogni e delle forze che giocano un ruolo rilevante nella determinazione e nella modifica di tali bisogni. L'impresa *market-driven* non è solo orientata al mercato, ma tende ad orientare il mercato. Presenta quindi una consistente capacità di influenza ed un conseguente potere di mercato, o comunque aspira a conseguirli.

Un punto di contatto con la RBT tuttavia è evidente: una barriera all'imitazione che viene identificata da Barney (1996) è la capacità dell'impresa di innovare continuamente i suoi prodotti aumentandone sempre il valore percepito dai clienti. Questa barriera all'imitazione risulta essere particolarmente efficace nei moderni settori ipercompetitivi e caratterizzati da dinamiche di convergenza con settori adiacenti, perchè permette all'impresa di utilizzare un approccio proattivo alla generazione del vantaggio competitivo sostenibile.

D'altro canto il MDM, pur riconoscendo l'esistenza e la l'efficacia delle diverse forme di barriera all'imitazione, spinge verso processi di innovazione continua che permettano all'impresa di sottrarsi alla potenziale pressione della concorrenza ricercando sempre nuovi bisogni del cliente da soddisfare.

I concetti di *social complexity* e *causal ambiguity* nella protezione dalla concorrenza, non emergono in modo esplicito nell'approccio MDM. Tuttavia, il principio sottolineato nella configurazione organizzativa, o nel *climate* (Narver, Slater), di diffusione libera e non filtrata di conoscenze ed, in particolare, l'orientamento ad aprire a più soggetti all'interno dell'impresa le relazioni con il cliente, anche al di là dei confini funzionali del marketing, sembrerebbe una risposta implicita al problema della inconoscibilità della fonte delle conoscenze. In effetti, il far prevalere un sistema di relazioni multiple (non di tipo *one to one*) alimentando flussi liberi e non filtrati di informazioni da e verso il cliente, può rispondere all'esigenza di minimizzare il problema della *causal ambiguity* e della *social complexity*. A questo punto, tuttavia, diviene essenziale il collante organizzativo, la cultura ed il clima delle relazioni interne. In effetti, non viene mai posto il problema del rischio di comportamenti opportunistici all'interno e nelle relazioni con l'esterno, perchè una caratteristica distintiva delle organizzazioni *market-driven* è una sostanziale fedeltà, alimentata dal sistema di valori e dalla cultura imprenditoriale diffusa.

Entrambe le teorie partono dal concetto che le caratteristiche dell'organizzazione non siano facilmente modificabili (Barney, 1986; Shapiro, 1988) e che l'orientamento corretto dell'organizzazione sia un elemento necessario per riuscire a ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Nella RBT la struttura organizzativa intesa in un'accezione ampia (comprendente processi e procedure, meccanismi direzionali e strumenti operativi) diviene un *attivatore* del vantaggio competitivo similmente a quanto prescritto dal MDM, secondo cui è fondamentale che la struttura organizzativa sia organizzata in modo da permettere il pieno sfruttamento dei flussi comunicazionali alla base delle dinamiche di apprendimento, e che sia abbastanza flessibile da agevolare l'adattamento alle nuove bolle di domanda.

### 3. Conclusioni

A conclusione di questo breve contributo, sembra utile lanciare alcuni spunti per ulteriori successivi approfondimenti, nell'auspicio che si possa aprire un dibattito su questi temi.

Un aspetto da verificare rispetto al confronto sviluppato riguarda l'ampiezza ed il dettaglio dell'ambito di riferimento dei due filoni analizzati. Se è ormai parere piuttosto diffuso che la *resource-based* fornisca una chiave di lettura teorica dei fondamenti di esistenza dell'impresa (teorie d'impresa) e dei suoi comportamenti strategici (*strategic management*), un dubbio riguarda l'approccio *Market Driven*: mira a fornire anch'esso una chiave interpretativa generalizzabile dei comportamenti competitivi di impresa oppure l'impresa MD è una particolare tipologia di impresa di successo, in contesti particolarmente dinamici e complessi?

Sembra potersi riscontrare che il MDM tenda ad avere un ambito applicativo leggermente più ristretto di quello della RBT ma, allo stesso tempo, definendo il contenuto dell'orientamento al mercato e, con esso, le risorse e competenze specifiche che l'impresa deve sviluppare e/o acquisire in modo da competere con successo nel mercato, presenta un livello di dettaglio non sempre presente nei contributi della RBT. Vengono proposti anche sistemi di misurazione del valore della *market orientation* tramite diversi indicatori, come il MKTOR di Narver e Slater (1990), il MARKOR di Kohli, Jaworsli e Kumar (1993) o il Modello Cultura – Orientamento al cliente – Innovatività di Deshpandé, Farley e Webster (1993). Ciò sembrerebbe rispondere meglio di alcuni contributi della RBT alla critica classica sulla traducibilità in termini manageriali dei contenuti di base della teoria.

Dal confronto delle due teorie sono emerse anche delle tematiche in cui la relazione fra RBT e MDM andrebbe ulteriormente sviluppata: il ruolo delle alleanze e delle forme cooperative; l'applicabilità del modello alle PMI.

Il MDM, come rilevato da Connor (1999) richiede di gestire contemporaneamente sia le risorse per soddisfare il mercato attuale, sia le risorse necessarie per competere nei possibili scenari futuri che disegna; la teoria non sembra porsi il quesito di come questa dotazione extra di risorse possa essere accessibile alle PMI che presentano maggiori difficoltà nel disporre da sole delle necessarie *capabilities* di analisi e governo del mercato. Inoltre dato che in questo caso il problema è proprio la mancanza di risorse in eccesso, viene naturale pensare che questo elemento possa essere un ostacolo anche per lo sviluppo di un MDM con riferimento specifico allo start-up di nuove imprese. Se l'impresa MD

si caratterizza per un forte potere di mercato e per la capacità di creare relazioni con i clienti e promuovere nuove aggregazioni di domanda, può una piccola-medio impresa – pur mantenendo la sua dimensione – rispondere evolutivamente a questa sfida di cambiamento? E' in grado da sola di creare bolle di domanda?

Inoltre il concetto stesso di bolla di domanda sottintende che il mercato non sia segmentabile, data la continua variabilità delle aggregazioni di clienti; questa caratteristica aumenta il vantaggio del *first-mover* che gli permette di agire nelle fasi del ciclo di vita che presentano una maggiore redditività. La conseguenza del reiterare questo comportamento nel tempo è che l'impresa non è dotata di un vantaggio competitivo che si “sostiene” nel tempo, ma di un vantaggio che deve ricrearsi continuamente. In questo modo può essere messo in dubbio lo stesso concetto di vantaggio competitivo sostenibile.

In definitiva, esserci cimentati in queste prime analisi di confronto tra campi di studio diversi, ma spesso solo apparentemente distanti, ci rafforza nella convinzione circa l'esigenza di proseguire questo percorso di approfondimento dei punti di contatto e di divergenza che emergono tra elementi concettuali e teorici, ma anche tra modelli manageriali differenti.

## Bibliografia

- Amit R., P.J.H. Schoemaker 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33–46.
- Baker W.E., J.M. Sinkula 1999, Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market Focused Management*, vol.4, pp. 295–308.
- Barksdale H. C., Bill Darden 1971, Marketers'Attitude Toward the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, n. 35 October, pp. 29-36.
- Barney J.B., Della Corte V., Sciarelli M. 2008, *Strategic Management Research at Crossroads: Resource-based Theory and Its Managerial Implications*.
- Barney J.B. 1986, Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, vol.32(10), pp.1231-1241.
- Barney J.B. 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17(1), pp. 99-120.
- Barney J.B. 1996, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading.
- Barney J.B. 2006, (Ed. ital. cura di V. Della Corte e M. Sciarelli) *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci.
- Barney J.B. 2007, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Ed.. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. 1997, *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York.
- Brondoni S.M. 2001, Overture, Market-Driven Management, *Symphonya- Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2000/2001. ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya))

- Brondoni S.M. 2007, *Market-Driven Management concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152.
- Connor T., 1999, Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance, *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12), pp.1157-1163
- Corniani M. 2002, Demand-Bubble Management, Corporate Culture and Market Complexity, *Symphonya- Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2002. ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya))
- Das T.K., Teng B.S. 2000, A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Vol. 26(1), pp.31-61.
- Day G.S. 1994, The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol.58(4), pp.37-52.
- Day G.S. 1999, Creatin a Market-Driven Organization, *Sloan Management Review*, Vol.41(1), pp.11-22.
- Della Corte V, Sciarelli M. 1999, L'approccio della Resource Based Theory alla generazione del vantaggio competitive, *Sviluppo e Organizzazione*, n.172, pp.115- 128.
- Deshpandé R., Webster F. E. Jr. 1989, Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, vol.53(1), pp.3-15.
- Deshpandé R., Farley J.U., Webster F.E. Jr. 1993, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), pp.23-37.
- Deshmandé R., Farley J.U., Webster F.E. Jr. 2000, Triad lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business Markets, *International Journal of Research in Marketing*, vol.17, pp.353-362.
- Dierickx I., Cool K. 1989, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol.35(12), pp.1504-1551.
- Donald M. 1993, *Origins of the Modern Mind: Three Stages in the Evolution of Culture and Cognition*, Harvard University Press, Boston.
- Drucker P.F. 1954, *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York.
- Drucker P.F. 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row Publishers, New York.
- Felton A.P. 1959, Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review*, 37 (July-August), pp. 55-65.
- Gnecchi F., Corniani M. 2003, Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda, Corporate Responsibility & Market-Space Competition, *Symphonya- Emerging Issues in Management*, Issue 1, 2003.
- Grant R.M. 1991, *Analyzing Resources and Capabilities*, in Grant R.M. (Ed.), *Contemporary strategic analysis: Concepts, techniques and applications*, Cambridge, Basil, pp.93-122.
- Hamel G., Prahalad C. K. 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hooley G.J., Greenley G.E., Cadogan, J.W., Fahy J. 2005, The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.18-27.
- Hult G.T.M., Ketchen D. J. Jr. 2001, Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.22(9), pp.899-906.

- Hurley R.F., Hult G.T.M. 1998, Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol.62(3), pp.42-54.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. 2002, Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp.413-446.
- Isaksen S. G., Ekvall G. 2007, *Assessing the Context for Change: A Technical Manual for the Situational Outlook Questionnaire*, The Creative Problem Solving Group, Orchard Park.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. 1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol.57(3), pp.53-70.
- Kohli A.K., Jaworsky B. J. 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), pp. 1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. 1993, MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(4), pp.467-477.
- Kumar N., Scheer L., Kotler P. 2000, From Market Driven to Market Driving, *European Management Journal*, Vol.18(2), pp. 129-142.
- Lambin J. J. 2007, *Market, Driven, Winners*, in Brondoni, S.M. (ed.), *Market-Driven Management concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Leonard-Barton, Dorothy 1992, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 11-25.
- Levinthal D.A., March J. G. 1993, The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, vol.14(S2), pp.95-112.
- March J.G. 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1), pp.71-87.
- McNamara C. P. 1972, The Present Status of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 36 (January), pp. 50-57.
- Milfelner B., Gabrijan V., Snoj B. 2008, Can Marketing Resources Contribute to Company Performance?, *Organizacija*, Vol.41(2), pp.3-13.
- Moran P., Ghoshal S. 1999, Markets, Firms and the Process of Economic Development, *Academy of Management Review*, vol.24(3), pp. 390-412.
- Narver J.C., S.F. Slater 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54(4), pp.20-35.
- Nonaka I, Takeuchi H. 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Penrose E. T. 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- Peteraf M.A., Barney J.B. 2003, Unraveling the Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, vol.24(4), pp.309-323.
- Peteraf M.A. 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage:A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, vol.14(3), pp.179-91.
- Polanyi M. 1967, *The tacit dimension*, Doubleday, New York.
- Porter M. 1980, *Competitive Strategies*, The Free Press, New York.
- Porter M. 1985, *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- Prahalad C. K., Hamel G. 1990, "The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, (May-June), pp.79-91.

- Reed R., De Filippi R.J. 1990 , Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15 (1), pp88-102.
- Schneider B., Rentsch J.1988, *Managing Climates and Cultures: A Futures Perspective*, in J. Hage (ed.), *Futures of Organizations*, Lexington Books, Lexington, pp.5-31.
- Shapiro B.P. 1988, What the Hell Is 'Market Oriented'?, *Harvard Business Review*, vol.66(6), pp.119-25.
- Slater S.F. 1997, Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25(2), pp.162-167.
- Slater S.F., Narver J.C. 1995, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59(3), pp.63-74.
- Slater S.F., Narver J.C. 1999, Market-Oriented is More than Being Customer-Led, *Strategic Management Journal*, vol.20(12), pp.1165-1168
- Trice H. M., S. M. Beyer 1993, *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Van de Ven A.H., Polley D. 1992, Learning While Innovating, *Organization Science*, Vol. 3(1), pp.92-116
- Vorhies D.W., Harker M. 2000, The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation, *Australian Journal of Management*.
- Webster F.E. Jr. 1988, The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, 31 (May-June), pp. 29-39.
- Webster F.E. Jr. 1992, The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol.56(4), pp.1-17.
- Weerawardena J., O'Cass A. 2004, Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.419-428.
- Wernerfelt B. 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5(2), pp.171-180.

---

## Note

<sup>1</sup> Questa visione del *marketing concept* viene illustrata da Drucker quando scrive: “*marketing is so basic that it cannot be considered a separate function (i.e., a separate skill or work) within the business, on a par with others such as manufacturing or personnel. Marketing requires separate work, and a distinct group of activities. But it is, first, a central dimension of the entire business. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must, therefore, permeate all area of the enterprise*” (Drucker, 1974: 63).

<sup>2</sup> Kohli, Jaworsky e Kumar (1993) individuano diversi significati dati al termine *market orientation* in letteratura “*including involving marketing executives in strategic decisions (Felton 1959; McNamara 1972), placing greater emphasis on customers as compared to production/cost concerns (Kanopa and Calabro 1971), integrating activities within the marketing function (Felton 1959; McNamara 1972), according a leadership role to marketing (Viebranz 1967), and so on (see Lavidge 1966 and McKitterick 1957 for additional perspectives).*” e sottolineano come essi abbiano rappresentato una visione più ristretta di quella che viene utilizzata nel *Market-Driven Management*.

<sup>3</sup> Webb, Webster e Kreppa (2000: 103) presentano queste motivazioni per preferire il termine *market orientation* a *marketing orientation*: “*First, the term implies that the construct is not*

exclusively a concern of the marketing function; whereas, "marketing orientation" is restrictive and misleading in this respect (Shapiro, 1988). Second, the term "market orientation" is less politically charged because it does not overemphasize the importance of the marketing function in the organization. And third, the label focuses on markets which include customers and the forces affecting them."

<sup>4</sup> A dire il vero Barney fa anche riferimento ad un'altra condizione in cui l'impresa può trarre vantaggio dall'acquisizione di risorse all'esterno quello in cui una variazione imprevista dell'ambiente esterno aumenti il valore della risorsa dopo il suo acquisto situazione che l'autore indica come *fortuna*. "Also, firms that currently enjoy above normal returns may do so because of unique insights and abilities they controlled when the strategies generating high current returns were chosen. On the other hand, these firms might also have been lucky." (Barney, 1986): 1240).