

sinergie
italian journal of management



**S I
M A**

Società Italiana di
MANAGEMENT

SINERGIE-SIMA 2018 CONFERENCE

**Transformative business strategies
and new patterns for value creation**

Full Papers

*Ca' Foscari University, Venice
Department of Management - San Giobbe, Cannaregio 873*

14-15 June 2018

Referred Electronic Conference Proceeding della Sinergie - Sima 2018 Conference
Transformative business strategies and new patterns for value creation. Full Papers
Venice, 14-15 June 2018
Ca' Foscari University, Venice

ISBN 97888943937-0-5

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sinergiejournal.it>

© 2018 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

Convegno Sinergie - Sima 2018

**Transformative business strategies
and new patterns for value creation**

14-15 June 2018

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Full Papers

a cura di

*Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,
Alberto Pastore e Tiziano Vescovi*

Conference chairs

GAETANO M. GOLINELLI
CLAUDIO BACCARANI
ALBERTO PASTORE
MARCO FREY
TIZIANO VESCOVI

Sapienza Università di Roma
Università di Verona
Sapienza Università di Roma
Scuola Superiore S. Anna di Pisa
Università Ca' Foscari Venezia

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI
GENNARO IASEVOLI
FEDERICO BRUNETTI

Università di Verona
Libera Università Maria SS. Assunta LUMSA, Roma
Università di Verona

International coordination

ANGELO A. CAMILLO
SANDRO CASTALDO
STEFANO BRESCIANI

Woodbury University, Los Angeles, USA
Università Bocconi, Milano
Università di Torino

Comitato scientifico

FRANCO CALZA
MICHELE CANO
LAURA COSTANZO
BO EDVARDSSON
MARIANGELA FRANCH
ERNESTINA GIUDICI
GIAN LUCA GREGORI
MICHAEL HAENLEIN
CHARLES HOFACKER
AMEDEO MAIZZA
CARMELA ELITA SCHILLACI
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ
SALVIO VICARI
ROBERTO VONA

Università di Napoli Parthenope
University of the West of Scotland, UK
University of Southampton, UK
Karlstad University, Svezia
Università di Trento
Università di Cagliari
Università Politecnica delle Marche
ESCP Europe of Paris, Francia
Florida State University, USA
Università del Salento
Università di Catania
University of Huelva, Spagna
Bocconi Università di Milano
Università di Napoli Federico II

Comitato organizzatore locale

TIZIANO VESCOVI
MONICA CALCAGNO
FRANCESCA CHECCHINATO
STEFANO MICELLI
MICHELE TAMMA

Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia

Redazione

FEDERICO BRUNETTI
PAOLA CASTELLANI
NICOLA COBELLI
ELENA GIARETTA
CHIARA ROSSATO
FRANCESCA SIMEONI
FEDERICO TESTA
VANIA VIGOLO

Università di Verona
Università di Verona

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)

FABIO CASSIA

LAURA CIARMELA

ADA ROSSI

ANNALISA ANDRIOLO

Università di Verona

Università di Verona

Sinergie

Sinergie

CUEIM

**La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
al processo di *peer review* dei *paper***

TINDARA ABBATE	<i>Università di Messina</i>
BARBARA AQUILANI	<i>Università della Tuscia</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>Università Cattolica Sacro Cuore</i>
MICHELLE BONERA	<i>Università di Brescia</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>Università di Trieste</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>Università di Torino</i>
ANTHONY BUONO	<i>Bentley University</i>
MARIA ROSITA CAGNINA	<i>Università di Udine</i>
MONICA CALCAGNO	<i>Università Cà Foscari</i>
LUIGI CANTONE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>Università Del Piemonte Orientale</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
CORRADO CERRUTI	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
ANDREA CHIARINI	<i>Università di Ferrara</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>Università di Firenze</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>Università di Udine</i>
MONICA CUGNO	<i>Università di Torino</i>
MAREK WIKLICKI	<i>Cracow University of Economics</i>
DANIELE DALLI	<i>Università di Pisa</i>
PATRIZIA DE LUCA	<i>Università di Trieste</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>Università di Sassari</i>
MANLIO DEL GIUDICE	<i>Link Campus University</i>
VALENTINA DELLA CORTE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
FRANCESCA FAGGIONI	<i>Università di Roma Tre</i>
MONICA FAIT	<i>Università del Salento</i>
ALBERTO FALINI	<i>Università di Brescia</i>
MARIA ANTONELLA FERRI	<i>Universitas Mercatorum</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>Università di Trento</i>
LORIS GAIO	<i>Università di Trento</i>
MARCO GALVAGNO	<i>Università di Catania</i>

BARBARA GAUDENZI	<i>Università di Verona</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
BEATRICE LUCERI	<i>Università di Parma</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>Università di Foggia</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>Università di Pavia</i>
VITTORIA MARINO	<i>Università di Salerno</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>Università di Udine</i>
AURELIO MAURI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ALESSANDRA MAZZEI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
GAETANO MICELI	<i>Università della Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ROBERTA MINAZZI	<i>Università dell'Insubria</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>Università di Palermo</i>
ANDREA MORETTI	<i>Università di Udine</i>
FRANCESCA NEGRI	<i>Università di Parma</i>
COSTANZA NOSI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ANDREA PACI	<i>Università di Firenze</i>
GIOVANNA PEGAN	<i>Università di Trieste</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ANNA CLAUDIA PELLICELLI	<i>Università di Torino</i>
TONINO PENCARELLI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
ALESSANDRA PERRI	<i>Università Cà Foscari</i>
FRANCESCO POLESE	<i>Università di Salerno</i>
ANGELO PRESENZA	<i>Università Del Molise</i>
TOMMASO PUCCI	<i>Università di Siena</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>Università Telematica Pegaso</i>
ANTONIO RENZI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>Università Del Sannio</i>
MARCO ROMANO	<i>Università di Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
MARCELLO SANSONE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
ALFONSO SIANO	<i>Università di Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>Università di Verona</i>
PIERPAOLO SINGER	<i>Università di Salerno</i>

ANTONIO TENCATI

Università di Brescia

PIERPAOLO TESTA

Università di Napoli Federico II

MARIAPINA TRUNFIO

Università di Napoli Parthenope

ANNALISA TUNISINI

Università di Urbino

MARIA VERNUCCIO

Sapienza Università di Roma

DONATA VIANELLI

Università di Trieste

MILENA VIASSONE

Università di Torino

AGOSTINO VOLLERO

Università di Salerno

Al Lettore,

questo volume accoglie i *full paper* del Convegno Sinergie-Sima 2018 *Transformative business strategies and new patterns for value creation*, Università Ca' Foscari, Venezia, 14-15 giugno 2018.

Di norma, la trasformazione di un settore prende il via dall'adozione di una nuova tecnologia. Tuttavia, ciò che rende possibili cambiamenti importanti di un settore è un modello di business che connetta la nuova tecnologia con un bisogno di mercato, in modo da creare una nuova combinazione nel processo di creazione del valore.

Lo scopo del Convegno è discutere dei modelli di business “trasformativi” e delle necessarie evoluzioni strategiche come sfide per la gestione dell'impresa nel prossimo futuro, creando relazioni tra studiosi, diffondendo la conoscenza in campo economico-manageriale e promuovendo il contributo degli studiosi italiani al dibattito internazionale sui temi del management.

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli, Alberto Pastore, Tiziano Vescovi

Capacità dinamiche e modello di business: ri-definizione di un modello di analisi per l'impresa commerciale

MARCELLO SANSONE* ANNARITA COLAMATTEO• MARIA ANNA PAGNANELLI♦

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro è finalizzato a definire un modello di analisi delle capacità dinamiche dei retailer proponendo avanzamenti in linea con la letteratura di riferimento, con l'obiettivo di fornire uno strumento utile per la misurazione delle dynamic capabilities nella gestione delle fonti del vantaggio competitivo delle imprese retail in un macroambiente complesso.*

Metodologia. *La ricerca si qualifica sul piano metodologico come un conceptual paper: contestualizza un framework teorico di classificazione delle capacità dinamiche alle imprese commerciali.*

Risultati. *Il lavoro fornisce un modello innovativo di misurazione delle capacità dinamiche nell'impresa retail, riadattato in base ad una recente classificazione delle capacità dinamiche, delineando due ordini di indicatori afferenti alle DCs di high-order e alle DCs di ordine secondario.*

Limiti della ricerca. *Il paper propone un modello teorico; ad esso seguiranno analisi empiriche ed esempi applicativi di utilizzo del modello.*

Implicazioni pratiche. *Considerando la complessità del macroambiente il modello teorico appare rilevante per la definizione o ridefinizione del modello di business e per il governo delle fonti del vantaggio competitivo delle imprese retail.*

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro consiste nella sistematizzazione delle capacità dinamiche per la gestione delle aziende commerciali, attraverso il riadattamento di un framework consolidato in letteratura e la creazione di un modello per la misurazione delle stesse.*

Parole chiave: *capacità dinamiche; modelli di business; retail management; retail strategy*

Objectives. *The paper aims at defining a model of analysis of the dynamic capabilities of retailers proposing advances in line with the literature, with the purpose of providing a useful tool for the measurement of dynamic capabilities in the management of sources of competitive advantage of retail companies in a complex macro environment.*

Methodology. *The research can be qualified on the methodological level as a conceptual paper: it contextualizes a theoretical framework for the classification of dynamic capabilities to retail companies.*

Findings. *The work provides an innovative model for the measurement of dynamic capabilities in the retail companies, readapted on the basis of a recent classification of dynamic capabilities, outlining two orders of indicators related to high-order DCs and secondary DCs.*

Research limits. *The paper proposes a theoretical model; this will be followed by empirical analyses and application of it.*

Practical implications. *Considering the complexity of the macro-environment, the theoretical model appears relevant for the definition or redefinition of the business model and for the governance of the sources of the competitive advantage of retail companies.*

Originality of the study. *The originality of the work is the systematization of the dynamic capabilities for the management of retail companies, through the re-adaptation of a consolidated literature framework and the creation of a model for measuring them.*

Keywords: *dynamic capabilities; business model; retail management; retail strategy*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: m.sansone@unicas.it

• PhD Student - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: a.colamatteo@unicas.it

♦ PhD Student - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: mariaanna.pagnanelli@unicas.it

1. Introduzione

Il settore retail è oggetto di continui cambiamenti derivanti dal dinamismo dei mercati e dalla complessità delle relazioni BtoB e BtoC; tale contesto condiziona le performance delle imprese, sia in riferimento alle specifiche attività immateriali che alle attività di decision making, che risultano tanto più performanti quanto maggiore è nell'impresa la flessibilità nel trasformare la propria proposta di valore adattandola all'ambiente.

In un ambiente complesso, le fonti del vantaggio competitivo possono valorizzarsi attraverso le *dynamic capabilities* dell'impresa; quest'ultime svolgono un ruolo fondamentale nella definizione e nell'operatività dei modelli di business (Teece, 2017).

Considerando che il successo di un'impresa - *anche dell'impresa retail* - è strettamente legato alla delimitazione ed implementazione di un modello di business che determini e supporti un vantaggio competitivo durevole, appare fondamentale il ruolo delle capacità dinamiche dell'impresa; infatti la definizione, l'applicazione e la trasformazione del modello di business sono *output* delle high-order DCs (Teece, 2007, 2017).

Anche in considerazione degli avanzamenti della letteratura, risulta pertanto interessante ridefinire un modello di analisi delle capacità dinamiche nelle strategie di marketing dell'impresa retail.

Il lavoro è strutturato come segue: dopo aver analizzato i principali contributi della letteratura sul ruolo delle capacità dinamiche nella gestione d'impresa, si è proceduto alla ridefinizione del modello di analisi per l'impresa retail, risultato della ricerca; conclusioni, implicazioni manageriali e prospettive di ricerca future concludono il lavoro.

2. Il ruolo delle capacità dinamiche nel management d'impresa: review della letteratura

I continui cambiamenti del contesto spingono l'impresa a riconsiderare qualsiasi aspetto della gestione (dalle principali attività di routine - *operation* - al modello di business) attraverso il ricorso alle proprie capacità specifiche: la cultura e la predisposizione interna all'organizzazione dell'impresa devono necessariamente essere disposte ad assimilare il mutamento.

Si ritiene che la sostenibilità del vantaggio competitivo, fortemente correlata all'esistenza delle capacità dinamiche all'interno dell'impresa, sia strettamente legata alla volontà/capacità di riconfigurare o ricombinare le proprie risorse di fronte ai cambiamenti delle esigenze di mercato.

Il dibattito in letteratura sul ruolo delle capacità dinamiche nel management di impresa è stato ed è ampio e diversi sono gli orientamenti principali che si annoverano. Per Teece, Pisano e Shuen (1997) le DCs sono intese come *l'attitudine del management di adattare, combinare, riconfigurare, armonizzare e integrare risorse e processi organizzativi sia interni che esterni* al fine di rendere l'azienda "*consonante*" rispetto al rapido cambiamento dell'ambiente (Teece *et al.*, 1997). «*Le capacità dinamiche coinvolgono attività di livello superiore che possono consentire a un'impresa di dirigere le sue attività ordinarie verso sforzi di alto profitto*» (Teece, 2014).

Secondo la prospettiva di Eisenhardt e Martin le capacità dinamiche sono «*le routine organizzative e strategiche con le quali le imprese raggiungono nuove configurazioni di risorse*» (Eisenhardt, Martin, 2000); risultano essere facilmente identificabili e quindi replicabili dai concorrenti.

Ancora, Makadok (2001) identifica le capacità dinamiche in «*un tipo speciale di risorsa, in particolare, una risorsa specifica per ogni impresa, non trasferibile e integrata nell'organizzazione che ha lo scopo di migliorare la produttività di altre risorse*»; le capacità includono la combinazione di conoscenze e abilità che rappresentano i veri fattori critici del successo aziendale (Petty, Guthrie, 2000) perché rappresentano la propensione dell'impresa a risolvere sistematicamente i problemi, a prendere decisioni tempestive ed orientate al mercato, per intervenire sulle risorse di base (Barreto, 2010).

Altri autorevoli autori hanno esteso il framework originario di Teece (1997; 2007) - *che classifica le DCs nei tre macro cluster di sensing, seizing e transforming* - individuando nelle

capacità dinamiche le *sensing capability*, *learning capability*, *integrating capability* e le *coordinating capability* (Pavlou e El Sawi, 2011).

Teece e Pisano (1994) collocano a fondamento delle capacità dinamiche i processi organizzativi di coordinamento, integrazione e apprendimento; i processi manageriali più importanti sono rappresentati dalla capacità di riconfigurare tali risorse e possono essere considerati come dei sottoinsiemi (sub-processi) di quelli necessari a supportare le attività di exploration ed exploitation. Una visione sistemica degli stessi va a delineare il concetto di asset orchestration (Teece *et al.*, 1997) (Teece, 2007).

Pertanto è solo attraverso il coordinamento e l'integrazione delle varie risorse che l'impresa riesce a determinare le varie opportunità per la creazione di valore: la ricerca continua di quest'ultimo diviene così principalmente fondata su attitudini conoscitive che risultano per questo motivo essere di difficile replicazione o imitazione. A tal proposito alcune imprese tentano di combinare le proprie risorse con quelle di altre imprese, allargando la prospettiva di creazione di valore e rendendo l'output finale ulteriormente imprevedibile e inimitabile; in altri termini è ciò che Teece (2007) evidenzia considerando il valore potenziale delle combinazioni tra *co-specialized assets* o tra risorse complementari.

In tale ottica appare evidente la centralità delle capacità detenute dal top management di individuare le complementarità o la combinazione di entrambe (Ettlie e Pavlou, 2006).

Tra le caratteristiche di un'impresa in possesso di capacità dinamiche devono essere annoverate anche una profonda tensione all'innovazione e un complesso di risorse umane con elevata esperienza nel settore: sono tutti asset intangibili che non possono per loro natura essere acquisiti all'esterno, attraverso l'outsourcing, se non per periodi limitati. Affinché si configurino le capacità dinamiche, occorre una profonda conoscenza sia dell'impresa, che dell'ecosistema in cui essa opera e compete (Teece, 2007). Le capacità dinamiche permettono all'impresa di coordinare le diverse risorse tangibili e intangibili per definire ed implementare il modello di business (Teece e Linden, 2017).

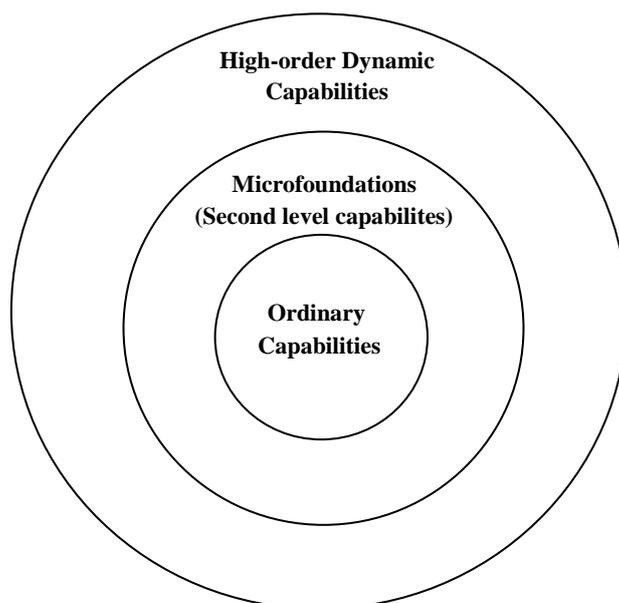
Recentemente Teece (2017) ha riclassificato le capacità dinamiche in capacità di livello base (*base level capabilities*) microfoundations capabilities e capacità di ordine elevato (*high-order capabilities*) (Fig. 1). Le *base level capabilities* sono le capacità operative ordinarie corrispondenti alle attività di routine, di amministrazione e di gestione basilari: queste permettono all'impresa di seguire un programma di produzione stabilito o un definito set di attività in modo più o meno efficiente. Al di sopra di queste è possibile definire un livello di capacità dinamiche che possono essere suddivise in microfoundations e high-order capabilities. Le microfoundations sono costituite dalla ricombinazione delle capacità ordinarie già esistenti che determina lo sviluppo di nuove capacità; sono capacità di secondo livello che includono tutte le decisioni strategiche prese dal management in una fase di incertezza come lo sviluppo di nuovi prodotti e l'espansione in nuovi mercati. Le microfoundations sono a loro volta guidate dalle high-order capabilities – *proprie del top management* - attraverso le quali si delinea la vision dell'impresa concependo modelli di business necessari per cogliere il mutamento delle opportunità e implementare nuove strategie.

Pertanto le high-order capabilities sono suddivisibili in tre cluster: *sensing capabilities* (capacità di identificare le opportunità e le minacce che provengono dal macroambiente) *seizing capabilities* (impiego di risorse per cogliere le nuove opportunità), *transforming capabilities* (capacità di rinnovarsi continuamente attraverso grandi cambiamenti strategici).

Sebbene l'esistenza delle DCs all'interno dell'impresa è quindi fondamentale se si vuole perseguire o sostenere il vantaggio competitivo, risulta piuttosto complesso identificare una lista esaustiva delle stesse perché occorre di volta in volta considerare le singole imprese, il settore e le caratteristiche del mercato nel quale operano.

Considerando le caratteristiche specifiche di ciascun framework si ritiene il modello teorico di Teece il più adeguato per il raggiungimento degli obiettivi del presente lavoro, legati alla contestualizzazione del modello al sistema retail in Italia.

Fig. 1: Classificazione delle dynamic capabilities



Fonte: Elaborazione degli autori

3. Le Capacità dinamiche nell'impresa retail: risultati e discussione

Il presente lavoro è finalizzato a definire un modello di analisi delle capacità dinamiche dei retailer, pertanto propone la ridefinizione - *in considerazione degli avanzamenti proposti dalla letteratura* - di un modello già strutturato (Sansone et al, 2017) con l'obiettivo di implementare un'analisi empirica.

Nella letteratura di riferimento si riscontrano diversi tentativi di operazionalizzazione dei framework teorici sulle capacità dinamiche; in via esemplificativa si pensi a Protojerou *et al.* (2008), i quali, partendo dal framework teorico di Eisenhardt e Martin (2000) e Winter (2003), misurano la relazione tra le capacità dinamiche e le performance di impresa evidenziando che le stesse non le influenzano direttamente, ma agiscono sulle competenze funzionali e operative. Mentre sul framework di Teece, Cao (2011) delinea tre dimensioni - *sensing, shaping and transfer, reconfiguration*- delle capacità dinamiche dei retailer definendone 11 categorie.

Il modello teorico oggetto della presente ricerca è stato costruito sulla base del framework di Teece tenendo conto delle caratteristiche del sistema retail italiano, considerando il macroambiente in cui opera, e delle fonti del vantaggio competitivo dei retailer.

Tali elementi sono sintetizzati nella tabella che segue (Tab. 1) e risultano indispensabili per andare poi a ridefinire quelle che sono le microfoundations e le high-order dynamic capabilities delle imprese retail.

Tab. 1: Macroambiente e le FVC dei retailer

Gli elementi del macroambiente	Le fonti del vantaggio competitivo dei retailer
<ul style="list-style-type: none"> • Reddito disponibile e propensione al consumo • Dinamiche di contesto • New media e comunicazione • Cambiamenti nello stile di vita • Complessità nelle dinamiche demografiche e sociali 	<ul style="list-style-type: none"> • Canale • Format • Immagine/Identità • Assortimento • Prezzo • Marca del distributore • Logistica e relazioni di canale • Risorse umane

Fonte: Elaborazione degli autori

Gli elementi del macroambiente derivano da un'analisi di dati secondari e report (Istat, 2017; Rapporto Censis, 2017; Rapporto Coop, 2017), mentre gli asset rilevanti per la determinazione del vantaggio competitivo sono stati individuati attraverso una attenta analisi della letteratura di riferimento e contestualizzazione al sistema italiano (Lugli, 2003; Lugli e Pellegrini, 2003; Sansone, 2016; Castaldo, 2005; Fornari, 2005; Kumar e Steenkamp, 2007; Pellegrini, 2008; Castaldo e Mauri, 2008; Fornari, 2009; Lugli, 2009; Castaldo et al., 2013; Bruni, 2014; Castaldo e Mauri, 2015).

Rispetto ai nuovi avanzamenti proposti dalla letteratura è opportuno procedere ad una riclassificazione delle capacità dinamiche delle imprese retail che intervengono nel management delle fonti del vantaggio competitivo. Il modello realizzato in precedenza, delineato anch'esso partendo dalla individuazione degli elementi del macroambiente e dalle fonti del vantaggio competitivo delle imprese commerciali - *che risultano peraltro invariate* - non attua una distinzione tra le capacità dinamiche di livello superiore e quelle di livello secondario. Pertanto, al fine di procedere ad una misurazione delle stesse, la rilevanza delle prime è giocoforza prevalente rispetto alle seconde. Nell'implementazione del nuovo modello, dunque, è necessario ponderare il valore delle high-order capabilities rispetto alle microfoundations (capabilities di secondo livello).

A tal proposito le capacità dinamiche delle imprese commerciali sono dunque classificabili in capacità ordinarie o di base, in capacità di secondo livello (*microfoundations*) proprie del management e *high-order capabilities* afferenti al top management. In particolare, focalizzandosi sulle ultime due tipologie e riadattando il modello già proposto, possiamo procedere a ridefinire gli indicatori che permettono di renderle rilevabili e misurabili.

Le *high-order capabilities* sono classificabili nelle capacità di *Sensing* ossia di percepire ambiente e contesto per pianificare le strategie del retailer, in capacità di *Seizing* legate al dimensionamento dell'offerta rispetto alle fonti del vantaggio competitivo e in capacità di *Transforming*, capacità di riconfigurare ed adattare continuamente al cambiamento le strategie di marketing e di management. Le *high-order DCs* governano le microfoundation, anch'esse strettamente correlate alle attività del management; per ogni high-order DCs possiamo individuarne diverse. Le microfoundation governate dalle DCs di *Sensing* sono a) le capacità di implementare nei PDV le indicazioni derivanti dai risultati di ricerche e studi, b) capacità di sviluppare expertise e di utilizzare nuove tecnologie utili alla crescita del retailer, c) capacità di recepire gli strumenti innovativi, d) capacità di comprendere le dinamiche di consumo e di mercato attraverso il contatto diretto col consumatore. Le microfoundation governate dalle capacità di *Seizing* sono le a) capacità di consultarsi con il top management nelle fasi di decision making, b) capacità di evitare o superare gli errori, c) abilità di implementazione delle strategie proposte dal top management, d) capacità di ridefinire l'assortimento del PDV considerando le esigenze percepite a contatto con i consumatori.

Infine le microfoundation connesse alle DCs di *Transforming* sono a) le capacità di gestione delle criticità e di decentramento del processo decisionale, b) capacità di apportare innovazione integrata direttamente sui PDV e c) le capacità di gestione delle conoscenze acquisite e di condivisione delle stesse.

Pertanto, delineate quali sono le capacità dinamiche che devono intervenire nella gestione delle imprese retail per determinarne il vantaggio competitivo, è possibile collegare ad esse degli indicatori che permettono di renderle misurabili e rilevabili.

Gli avanzamenti della letteratura di riferimento hanno permesso di rivedere il modello precedentemente presentato (Sansone et al, 2017) in termini di classificazione delle capacità dinamiche; a ciò consegue anche una ridefinizione degli indicatori delle dynamic capabilities dell'impresa commerciale. Difatti questi ultimi risultano essere indispensabili al fine di rilevare l'esistenza delle stesse nelle imprese retail e di misurarle.

Rispetto alle capacità di *Sensing* gli indicatori selezionati sono 6 ed in particolare il livello di investimenti in studi e ricerche, livello di attività collaborative finalizzate alla percezione del contesto, il livello di investimenti in innovazione, impiego di strumenti e tecniche innovative, il livello di disponibilità e di analisi dei dati di mercato ed infine il livello di disponibilità e

approfondimento di dati che concernono le ricerche sui consumatori.

Gli indicatori delle capacità di *Seizing* individuati sono 6: livello di percezione delle correlazioni tra le decisioni strategiche e gli errori commessi, livello di inclusione degli stakeholder nella definizione del processo strategico, livello di incidenza degli elementi di contesto, livello di incidenza della tecnologia, effetti generati dagli errori ed il livello di consultazione tra i manager nelle fasi di decision making.

Infine in riferimento agli indicatori delle capacità di *Transforming* possiamo identificare 8 indicatori: livello di accentramento/decentramento delle attività di management e controllo delle stesse, livello della capacità di generare un vantaggio competitivo nelle relazioni di contesto, livello di integrazione delle best practice, livello di istruzione delle risorse umane, livello di investimenti nella formazione, livello di adattabilità all'innovazione, livello di comprensione delle scelte strategiche ed il numero di attori interni all'impresa che sono coinvolti nelle attività di cambiamento.

Gli indicatori individuati per le *microfoundations* delle capacità di *Sensing* sono 3: impiego di strumenti e tecniche innovative, il livello di disponibilità dei dati e livello di capacità di analisi dei dati sull'andamento delle vendite ed il livello di disponibilità e di dettaglio dei dati sui consumatori.

Gli indicatori individuati per le *microfoundations* delle capacità di *Seizing* sono 4: livello di incidenza degli elementi di contesto, il tempo di risposta alle indicazioni strategiche del top management, il livello di autonomia nella gestione delle emergenze per arginare gli effetti generati dagli errori e livello di interazioni con il top management.

Gli indicatori selezionati al fine di misurare le *microfoundations* delle capacità di *Transforming* sono 4: livello di istruzione delle risorse umane, tempo dedicato alla formazione, livello di adattabilità all'innovazione, livello di comprensione delle scelte strategiche (in termini di obiettivi e riconfigurazione degli stessi).

La Tabella 2 mostra il percorso per la definizione del modello adottato; l'obiettivo che ci si pone con questo nuovo framework è quello, in una ricerca futura, di definire un questionario da somministrare alle imprese retail per individuare e misurare le capacità dinamiche che intervengono nella loro gestione e definizione strategica.

Nella definizione del modello presentato, le capacità dinamiche di primo e secondo ordine ed i rispettivi indicatori individuati non hanno la presunzione di rappresentare un elenco esaustivo; nel processo di individuazione infatti essi vanno di volta in volta considerati tenendo conto delle tipologie di imprese commerciali oggetto di studio e del mercato in cui le stesse operano.

Tab. 2 Il modello teorico

<i>High-order Capabilities</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Microfoundations (second level capabilities)</i>	<i>Indicatori</i>
<i>Sensing</i> Percezione dell'ambiente e del contesto per pianificare le strategie del retailer	1) livello di investimenti in studi e ricerche 2) livello di attività collaborative finalizzate alla percezione del contesto 3) livello di investimenti in innovazione 4) impiego di strumenti e tecniche innovative 5) livello di disponibilità e di analisi dei dati di mercato 6) livello di disponibilità e di dettaglio dei dati sui consumatori	a) le capacità di implementare nei PDV le indicazioni derivanti dai risultati di ricerche e studi b) capacità di sviluppare expertise e di utilizzare nuove tecnologie utili alla crescita del retailer c) capacità di recepire gli strumenti innovativi d) capacità di comprendere le dinamiche di consumo e di mercato attraverso il contatto diretto col consumatore	1) impiego di strumenti e tecniche innovative 2) livello di disponibilità dei dati e livello di capacità di analisi dei dati sull'andamento delle vendite 3) livello di disponibilità di approfondimento di dati sui consumatori

<p>Seizing Dimensionamento dell'offerta rispetto alle fonti del vantaggio competitivo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) livello di percezione delle correlazioni tra le decisioni strategiche e gli errori commessi 2) inclusione degli stakeholder nella definizione del processo strategico 3) livello di incidenza degli elementi di contesto 4) livello di incidenza della tecnologia 5) effetti generati dagli errori 6) livello di consultazione tra i manager nelle fasi di decision making 	<ol style="list-style-type: none"> a) capacità di consultarsi con il top management nelle fasi di decision making b) capacità di evitare o superare gli errori c) abilità di implementazione delle strategie proposte dal top management d) capacità di ridefinire l'assortimento del PDV considerando le esigenze percepite a contatto con i consumatori 	<ol style="list-style-type: none"> 1) livello di incidenza degli elementi di contesto 2) tempo di risposta alle indicazioni strategiche del top management 3) livello di autonomia nella gestione delle emergenze per arginare gli effetti generati dagli errori 4) livello di interazioni con il top management
<p>Transforming Capacità di riconfigurare ed adattare continuamente al cambiamento le strategie di marketing e di management</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) livello di accentrato/ decentramento delle attività di management 2) livello della capacità di generare un vantaggio competitivo nelle relazioni di contesto 3) Integrazione delle best practice 4) livello di istruzione delle risorse umane 5) livello di investimenti nella formazione 6) livello di adattabilità all'innovazione 7) livello di comprensione delle scelte strategiche 8) numero di attori interni all'impresa che sono coinvolti nelle attività di cambiamento 	<ol style="list-style-type: none"> a) le capacità di gestione delle criticità e di decentramento del processo decisionale b) capacità di apportare innovazione integrata direttamente sui pdv c) le capacità di gestione delle conoscenze acquisite e di condivisione delle stesse 	<ol style="list-style-type: none"> 1) livello di istruzione delle risorse umane 2) tempo dedicato alla formazione 3) livello di adattabilità all'innovazione 4) livello di comprensione delle scelte strategiche

Fonte: Elaborazione degli autori

Il presente lavoro ha ridefinito un modello teorico per individuare quali sono le capacità dinamiche dell'impresa retail che intervengono nel management delle fonti del vantaggio competitivo.

Per ogni tipologia di high-order capabilities - *sensing, seizing and transforming*- e di microfoundations capabilities sono stati individuati degli indicatori espressi sia in dimensioni quantitative (ad esempio per quanto concerne le informazioni provenienti, da bilanci, piani strategici, dati quantitativi provenienti da centri di ricerca e studi indipendenti) che in dimensioni qualitative (ci si riferisce alle informazioni che provengono ad esempio dalle percezioni del top management, degli stakeholder, delle risorse umane e dei consumatori). Tali indicatori, ai quali è stato assegnato un valore possibile su una scala Likert da 1 a 5, sono sintetizzati in un questionario che dovrà essere somministrato al management delle imprese retail al fine di identificare quali delle capacità dinamiche indicate intervengono maggiormente nella gestione delle fonti del vantaggio competitivo. Nella elaborazione dei risultati il peso che verrà attribuito agli indicatori delle high-order capabilities sarà superiore rispetto a quello delle microfoundations capabilities le implicazioni manageriali si determineranno confrontando i differenziali degli indicatori tra i retailer analizzati.

L'applicazione del modello mostrerà le differenze e le analogie tra le capacità dei retailer di percepire l'ambiente, il contesto e l'impresa, cogliere le opportunità e definire la proposta di valore e infine adattare e innovare continuamente le strategie di marketing e le fonti di vantaggio competitivo.

4. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso definire un nuovo framework delle DCs nelle strategie di marketing delle imprese retail che può risultare utile alla research community e al contesto attuale per le misurazioni empiriche delle stesse.

La definizione di tale modello teorico ha portato all'individuazione di 3 DCs relative alle capacità dinamiche di ordine elevato e alla definizione dei rispettivi indicatori; le high-order DCs intervengono nel governo di 11 DCs di secondo livello (microfoundations) misurabili attraverso 11 indicatori. Il modello dovrà essere applicato attraverso la somministrazione di interviste al management delle imprese retail.

I risultati attesi dovrebbero mostrare quali sono i fattori critici in termini di capacità dinamiche nella strategia di marketing dei retailer; l'analisi dovrà evidenziare se alla gestione tradizionale dell'impresa si sta sostituendo una gestione che contempra dinamismo delle decisioni e propensione al cambiamento; i risultati, confrontati con le performance dell'impresa, potranno permetterci di individuare quale possa essere un modello che considera le capacità dinamiche e che sia ideale per la gestione dell'impresa commerciale.

Le capacità di *sensing*, ossia di percezione dell'ambiente e di visione provengono dal mercato e dai clienti; un esempio su tutti potrebbe essere quello del crescente aumento dell'uso della tecnologia all'interno dei punti vendita per procedere agli acquisti o alle descrizioni dei prodotti; anche le capacità di *seizing e transforming* devono considerare il macroambiente ed il mercato. È per questo motivo che risulta di centrale importanza misurare le capacità di acquisire nuove conoscenze per governare le fonti del vantaggio competitivo.

L'originalità del lavoro potrebbe risiedere nella ridefinizione di un precedente framework e nell'applicazione all'impresa retail; il modello è definito includendo le dinamiche del macroambiente e dell'impresa commerciale complessa, nella ricerca continua di nuovi asset di generazione del valore; il modello potrà consentire un'analisi comparativa tra le capacità dinamiche dei retailer e le ricerche future potranno altresì prevedere l'analisi dei risultati derivanti dalla applicazione del modello attraverso interviste in profondità non solo del top management, ma anche di altre risorse umane che operano all'interno delle imprese della distribuzione commerciale.

Bibliografia

- BARRETO I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, vol. 36, n 1, pp. 256-280
- BRUNI R. (2014) *Dinamiche impresa-contesto-cliente e retail di prossimità*, Aracne Editore, Roma.
- CAO L. (2011), "Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 5, pp. 455-469.
- CASTALDO S. (2005) *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna.
- CASTALDO S., MAURI C. (a cura di) (2008), *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano.
- CASTALDO S., PREMAZZI K., GROSSO M. (2013), *Retail and channel Marketing*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- CASTALDO S., MAURI C. (2015), *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale: Il punto vendita come piattaforma relazionale*, FrancoAngeli, Milano
- CENSIS (2017), 51° Rapporto sulla situazione sociale del paese.
- COOP (2017), Rapporto annuale su consumi e GDO.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.

- ETTLIE J.E., PAVLOU P.A. (2006), Technology-based new product development partnerships, *Decision Sciences*, vol. 37, n. 2, pp. 117-147.
- FORNARI D. (2009), *Trade Marketing*, Egea, Milano.
- ISTAT (2017), *Annuario statistico italiano*.
- LUGLI G. (2003), *Branding distributivo: dalla marca di prodotto alla marca di categoria*, Egea, Milano.
- LUGLI G., PELLEGRINI L. (2003), *Marketing distributivo*, UTET, Torino.
- LUGLI G. (2009), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, UTET, Torino.
- MAKADOK, R. (2001), "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 5, pp. 387-401.
- PAVLOU P.A., EL SAWY O.A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*", vol. 42, pp. 239-273.
- PELLEGRINI L. (2008), I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione, *Economia e Politica Industriale*, vol. 3, pp. 83-100.
- PETTY R., GUTHRIE J. (2000) "Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, pp. 155-176.
- PROTOGEROU A., YANNIS C., SPYROS L. (2012) "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n. 3, pp. 615-647.
- SANSONE, M. (2016), *The strategic role of private label*, Giappichelli Editore, Torino.
- SANSONE M., BRUNI R., COLAMATTEO A., PAGNANELLI M.A. (2017), "Dynamic capabilities in retailers' marketing strategies: Defining an analysis model", *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 17-42.
- TEECE D., PISANO G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, pp. 537-556.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TEECE D.J. (2006), "Reflections on "profiting from innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 8, pp. 1131-1146.
- TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J. (2014), "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise" *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n. 1, pp 8-37.
- TEECE D.J. (2017) "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, Elsevier vol. 51, pp. 40-49.
- TEECE D.J., LINDEN G. (2017), "Business models, value capture, and the digital enterprise", *Journal of Organization Design*, vol. 6, n.1, pp.1-14.