



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management

**DYNAMIC CAPABILITIES E
VANTAGGIO COMPETITIVO:
SCHEMA PER L'ANALISI IN UN CONTESTO
AZIENDALE**

DYNAMIC CAPABILITIES AND COMPETITIVE
ADVANTAGE: OUTLINE FOR ANALYSIS IN A BUSINESS
CONTEXT

Relatore:
Chiar.mo prof. Marco Cucculelli

Tesi di laurea di:
Vanessa Di Carlo

Anno accademico 2023-24

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: FONDAMENTI TEORICI DI BASE SULLE DYNAMIC CAPABILITIES	7
1.1 Evoluzione del quadro teorico di riferimento	7
1.1.1 Modello delle forze competitive	7
1.1.2 Resource Based View	11
1.1.3 Dynamic capabilities view	13
1.1.3 La gerarchia delle capacità dell'impresa	17
1.2. Quadro teorico dynamic capabilities	19
1.2.1. Dynamic capabilities e struttura organizzativa	19
1.2.2 Dynamic capabilities manageriali	21
1.2.3. Fattori che influiscono sulle dynamic capabilities	24
1.3. L'impatto delle dynamic capabilities sul vantaggio competitivo	26
1.3.1 Definizione di vantaggio competitivo	26
1.3.2. Dynamic capabilities e complessità ambientale	28
1.3.3. Relazione tra strategia e dynamic capabilities	30
1.3.4 Dynamic capabilities e performance delle imprese	32
CAPITOLO 2 EVOLUZIONI RECENTI NEL QUADRO TEORICO DYNAMIC	
CAPABILITIES	36
2.1. Dynamic capabilities e processi di innovazione	36

2.1.1 Definizione di innovazione	36
2.1.2. Le dynamic capabilities per la gestione dei processi di innovazione.....	38
2.1.3 Il ruolo delle dynamic capabilities nella trasformazione digitale	39
2.1.4 Big data analytics and dynamic capabilities	41
2.2. Il ruolo delle dynamic capabilities nella riconfigurazione dei modelli di business	42
2.2.1. Il modello di business	42
2.2.2 Il modello di business aziendale nel contesto dynamic capabilities.....	44
2.3. Le dynamic capabilities nelle piccole e medie imprese	46
2.3.1 Dynamic capabilities nelle PMI.....	46
2.3.2 Le dynamic capabilities nelle imprese born global.....	47
 <i>CAPITOLO 3 SCHEMA DI ANALISI PER LA VALUTAZIONE DELLE DYNAMIC</i>	
<i>CAPABILITIES IN UN CONTESTO AZIENDALE</i>	<i>51</i>
3.1. Componenti dello schema di analisi	51
3.2. Sensing	53
3.2.1 Indicatori di sensing capabilities.....	55
3.3 Seizing	58
3.3.1 Indicatori di seizing capabilities.....	60
3.4. Reconfiguring	62
3.4.1. Indicatori di reconfiguring capabilities	64

CAPITOLO 4 APPLICAZIONE DELLO SCHEMA DI ANALISI AL CASO STUDIO..... 70

4.1 L'azienda	70
4.1.1 La storia	70
4.1.2 Gli obiettivi dell'azienda	72
4.1.3. La struttura organizzativa	73
4.1.4 Il settore e la dinamicità ambientale	74
4.2. Rilevazione delle opportunità: sensing capabilities	75
4.2.1. Modalità di rilevazione delle opportunità	75
4.2.2. Attori coinvolti nei processi di rilevazione delle opportunità.....	75
4.2.3. Opportunità rilevate	76
4.2.4 Sensing capabilities	77
4.3 Sfruttamento delle opportunità: seizing capabilities	77
4.3.1. Sviluppo di nuove soluzioni	77
4.3.2 Processo di sfruttamento delle nuove opportunità	78
4.3.3 Seizing capabilities di Las.....	78
4.4 Riconfigurazione delle risorse: reconfiguring capabilities	79
4.4.1 Implementazione dell'opportunità	79
4.4.2 Il ruolo delle competenze e conoscenze nelle capacità di riconfigurazione	80
4.4.3 Implicazioni della riconfigurazione	80
4.4.4 Reconfiguring capabilities di Las.....	81
Considerazioni finali sulle dynamic capabilities di Las	83

CONCLUSIONI.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	88
SITOGRAFIA.....	99

INTRODUZIONE

Nell'ambito della gestione strategica d'impresa diversi autori hanno fornito importanti contributi nell'individuazione degli elementi che consentono il raggiungimento di un vantaggio competitivo sul mercato, focalizzandosi sul contesto competitivo, sulle risorse a disposizione delle aziende e, in ultima analisi, sulle capacità dell'impresa di modificare le proprie risorse e competenze al fine di mantenere una posizione competitiva sostenibile. Quest'ultimo aspetto viene definito in letteratura con il concetto di *dynamic capabilities*, ponendo l'attenzione sulla necessità di adattare, integrare e riconfigurare in modo continuo le scelte strategiche dell'impresa per allinearle all'ecosistema aziendale.

Si evidenzia una correlazione tra le capacità dinamiche delle imprese e le capacità di innovare in modo continuo. Ciò si traduce nella necessità di adattare le modalità di creazione o distribuzione della proposta di valore per poter cogliere le opportunità e mitigare le minacce derivanti dalle mutevoli condizioni di mercato.

L'obiettivo principale della trattazione è quello di fornire uno schema che consenta di evidenziare le capacità dinamiche all'interno delle imprese, la loro evoluzione e le loro modalità di impiego per poter riconfigurare le risorse e conoscenze a

disposizione a seguito di cambiamenti avvenuti nel mercato. Sulla base del modello elaborato da Teece (2007) si sono suddivise le *dynamic capabilities* in tre distinte capacità: la capacità di rilevare le opportunità (*sensing*); la capacità di cogliere tali opportunità (*seizing*) e, infine, la capacità di riconfigurare la base di risorse per implementare le opportunità rilevate (*reconfiguring*). Per ciascuna delle tre capacità sono state individuate diverse dimensioni di analisi al fine di rendere lo schema applicabile ad un contesto aziendale. Nello specifico, si è analizzato lo sviluppo delle *dynamic capabilities* all'interno di Las Group, un'azienda consolidata nella produzione di arredi per l'ufficio. L'analisi ha cercato di valutare la creazione e lo sfruttamento delle capacità dinamiche dell'impresa per l'implementazione di un nuovo processo produttivo a seguito della rilevazione di una nuova opportunità sul mercato.

CAPITOLO 1: FONDAMENTI TEORICI DI BASE SULLE DYNAMIC CAPABILITIES

1.1 EVOLUZIONE DEL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Al centro della letteratura, nel contesto della gestione strategica di impresa, uno dei principali temi di studio e ricerca è stato quello relativo a come le imprese possano acquisire e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato in cui operano. Nel corso del tempo diverse teorie hanno cercato di fornire una risposta a tale quesito ed è possibile individuare due principali orientamenti: modelli strategici basati sul settore e modelli strategici basati sull'efficienza. La prima categoria include il modello delle forze competitive di Porter mentre la seconda categoria comprende la prospettiva basata sulle risorse (RBV).

1.1.1 Modello delle forze competitive

Il paradigma strategico prevalente negli anni '80 era quello delle forze competitive, articolato per la prima volta da Porter. L'aspetto fondamentale nella creazione di una strategia competitiva secondo il modello risiede nella necessità di allineare l'azienda alle caratteristiche del contesto in cui opera. La struttura del settore rappresenta l'elemento determinante nell'individuazione delle strategie adatte a

fronteggiare le dinamiche competitive e a determinare le opzioni strategiche disponibili per le aziende. A tal proposito, Porter (1980) elabora il modello delle forze competitive, identificando cinque elementi che determinano l'intensità della concorrenza e la redditività di un'industria:

- minaccia di nuovi entranti, riguarda il grado di semplicità con cui nuove imprese possono entrare in un settore e competere con quelle esistenti. La facilità di ingresso dipende dalle barriere all'entrata, definite dalla presenza di economie di scala, dalla differenziazione del prodotto, dalle quantità di capitali richiesti, dalle possibilità di accesso ai canali di distribuzione o dalla presenza di particolari politiche governative. Barriere all'entrata elevate riducono la minaccia di nuovi entranti e proteggono le imprese esistenti;
- potere contrattuale dei fornitori, si riferisce alla capacità dei fornitori di influenzare i prezzi e le condizioni di fornitura. I fornitori hanno un potere contrattuale elevato se sono presenti in numero limitato, se i loro prodotti sono unici o se i costi per cambiare le fonti di fornitura sono elevati. Quando i fornitori hanno un potere contrattuale significativo, possono aumentare i prezzi o ridurre la qualità dei beni e dei servizi forniti, influenzando negativamente la redditività delle imprese nell'industria;
- potere contrattuale degli acquirenti, riguarda la capacità dei clienti di influenzare i prezzi e le condizioni di vendita. Gli acquirenti hanno un potere contrattuale elevato quando esiste una vasta gamma di fornitori, quando i

prodotti sono standardizzati o poco differenziati e quando i costi di passaggio a prodotti alternativi sono bassi. Acquirenti con un forte potere contrattuale possono esigere prezzi più bassi o una qualità migliore, riducendo la redditività delle imprese;

- minaccia di prodotti sostitutivi. La minaccia dei prodotti sostitutivi si riferisce alla presenza di prodotti alternativi ed è elevata quando esistono alternative valide che possono soddisfare le stesse necessità dei clienti. I prodotti sostitutivi limitano il potenziale di crescita dei prezzi e dei margini di profitto perché offrono ai clienti alternative;
- rivalità tra i concorrenti; la rivalità tra i concorrenti esistenti si manifesta nella competizione per quote di mercato tra le imprese attuali. La rivalità è intensa quando ci sono molti concorrenti, la crescita dell'industria è lenta, i costi fissi sono alti, i prodotti sono poco differenziati o i costi di transizione da un tipo di industria ad un'altra sono bassi. Una forte rivalità può portare a una guerra dei prezzi o maggiori attività promozionali costante, riducendo così i profitti complessivi del settore.¹

¹ PORTER, M. E. (1979). "*How Competitive Forces Shape Strategy*". Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

L'adozione del quadro delle cinque forze rappresenta quindi un approccio strategico che considera la prospettiva esterna all'impresa. Una volta condotta l'analisi delle forze competitive che determinano l'intensità competitiva del settore è possibile individuare punti di forza e di debolezza dell'impresa. L'elaborazione della strategia deriva quindi dalla valutazione della posizione dell'azienda nei confronti dei prodotti sostitutivi, della sua capacità di elevare barriere all'ingresso, della sua capacità di gestire la rivalità con i concorrenti esistenti e dal suo potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori.

Secondo Porter non tutti i settori possiedono lo stesso potenziale di profitto poiché varia significativamente l'impatto e l'influenza che le forze competitive hanno sugli stessi. Infatti, l'attrattività di alcuni settori può essere maggiore per la presenza di barriere strutturali intrinseche che attenuano le pressioni competitive, offrendo alle imprese maggiori opportunità di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili. I maggiori profitti ottenibili dalle organizzazioni che operano in questi ambiti sono generati prevalentemente a livello di settore o di sottosettore piuttosto che a livello di impresa (Porter, 1980).

In definitiva, l'obiettivo che le imprese devono perseguire secondo Porter è quello di creare una posizione strategica che salvaguardi efficacemente gli interessi dell'azienda nel settore consentendo il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

1.1.2 Resource Based View

Gli studi di strategia aziendale spostano l'attenzione dall'ambiente esterno e quindi dal settore, alle modalità con cui le imprese generano, acquisiscono e sviluppano le proprie risorse interne. In particolare, gli studiosi sviluppano un approccio teorico aziendale basato sulle risorse conosciuto come Resource Based View (RBV) secondo il quale, per il raggiungimento del vantaggio competitivo, le imprese devono focalizzarsi sulle proprie risorse interne, tangibili o intangibili. Le risorse tangibili presentano un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale dell'impresa mentre le risorse intangibili possono essere valorizzate nel bilancio aziendale solo in parte in quanto la loro entità genera effetti positivi sulla performance aziendale anche in modo indiretto. Rientrano nella seconda categoria l'immagine dell'impresa, l'attitudine all'innovazione e le conoscenze interne. Le risorse sono quindi al centro della RBV e possono anche essere identificate nelle competenze (Prahalad e Hamel, 1990), nelle abilità (Grant, 1991), negli asset strategici (Amit e Schoemaker, 1993). L'insieme di tali risorse, considerato in modo integrato, definisce il patrimonio aziendale che difficilmente può essere imitato e sulla cui base è possibile definire un vantaggio competitivo sostenibile (Sustainable Competitive Advantage). Infatti, impiegando le risorse come unità di analisi, le risorse specifiche dell'impresa garantiscono un vantaggio competitivo sostenibile se conferiscono valore, sono rare e difficili da replicare e se non sono sostituibili.

Queste condizioni, delineate da Barney (1991) come VRIN (Valore, Rarità, Inimitabilità e Non sostituibilità) evidenziano che:

- Le risorse di valore consentono alle imprese di cogliere le opportunità e di contrastare le minacce presenti nel loro ambiente;
- La rarità riguarda le risorse la cui disponibilità è limitata e che non sono uniformemente distribuite tra i concorrenti attuali e potenziali;
- L'inimitabilità si riferisce alla possibilità per le imprese rivali di replicare le caratteristiche delle risorse uniche di un'azienda;
- La non sostituibilità sottolinea che queste risorse non possono essere facilmente sostituite o replicate nelle loro funzioni.²

Nel sostenere la RBV, Barney (1991) osserva che nelle precedenti ricerche strategiche, caratterizzate da una marcata focalizzazione sull'analisi dell'ambiente competitivo, i ricercatori hanno implicitamente operato due ipotesi semplificative di rilievo. La prima ipotesi presumeva l'omogeneità delle aziende all'interno di un dato settore in termini di risorse e strategie adottate. La seconda ipotesi, invece, considerava le risorse delle imprese come altamente trasferibili. Contrariamente a queste assunzioni, la visione dell'impresa basata sulle risorse nell'analisi delle fonti

² BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

di vantaggio competitivo evidenzia in primo luogo che le imprese all'interno di un settore possono essere eterogenee per quanto riguarda le risorse strategiche che controllano; in secondo luogo, presuppone che queste risorse non sono perfettamente mobili tra le imprese.

1.1.3 Dynamic capabilities view

Teece et al. (1997) si riferiscono alla capacità delle imprese di acquisire nuove fonti di vantaggio competitivo con il quadro teorico "*dynamic capabilities*" per evidenziare due elementi fondamentali trascurati nelle prospettive strategiche precedenti. Il concetto di "dinamico" denota la capacità di rinnovare le competenze al fine di mantenere l'allineamento con un ambiente aziendale in continua evoluzione. Il termine "capacità" sottolinea l'importanza fondamentale della gestione strategica nel modellare, integrare e riconfigurare adeguatamente le capacità organizzative interne ed esterne, le risorse e le competenze per rispondere alle esigenze di un ambiente in costante mutamento.

Il quadro delle capacità dinamiche rappresenta una svolta significativa rispetto al modello delle cinque forze in quanto il contesto ambientale da analizzare non è il settore considerato quale variabile esogena ma è l'ecosistema aziendale: la comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'impresa e sui suoi clienti e fornitori (Teece, 2007). Inoltre, anche se il quadro *dynamic capabilities* è riconducibile alla *resource based view*, quest'ultima sottolinea che le

risorse e le capacità di un'impresa sono le fonti primarie del suo vantaggio competitivo e adotta quindi una visione statica. Le capacità dinamiche, invece, si concentrano sul modo in cui le aziende possono adattarsi, riconfigurare e rinnovare le risorse e le capacità esistenti per rispondere alle mutevoli condizioni del mercato e ai progressi tecnologici (Wang, C. L., Ahmed, P. K., 2007)

Come conseguenza dell'intensa competizione globale che si manifesta in diversi settori, emerge la necessità di un quadro concettuale più dinamico che consenta di comprendere i meccanismi alla base del raggiungimento del vantaggio competitivo. A primeggiare nell'arena competitiva globale sono quelle organizzazioni in grado di mostrare una capacità di adattamento e un'innovazione di prodotto rapida, unitamente ad un'abile capacità di gestione per riallocare in modo efficiente le risorse interne ed esterne (Teece, 1997).

Le capacità delle imprese possono essere ordinate in tre distinti livelli:

- capacità di base o operative, comprendono le attività essenziali per il funzionamento dell'impresa. Includono la gestione delle risorse umane, la produzione, la logistica, e la gestione finanziaria, fondamentali per mantenere l'azienda operativa e per garantire l'efficienza dei processi interni. Una capacità operativa superiore aumenta l'efficienza del processo di consegna, riduce i costi delle operazioni e consente di ottenere un vantaggio competitivo (Day, 1994);

- capacità strategiche, si riferiscono alla capacità dell'impresa di formulare e implementare strategie efficaci che le consentano di raggiungere i propri obiettivi a lungo termine. Includono la capacità di analizzare l'ambiente competitivo e di definire strategie sulla base delle caratteristiche individuate. Le capacità strategiche sono fondamentali per il posizionamento dell'impresa nel mercato e per il suo positivo sviluppo futuro (Porter M., 1980);
- capacità dinamiche, riguardano la capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare un ambiente in continua evoluzione. Comprendono la capacità di innovazione, di adattarsi ai cambiamenti di mercato e di rinnovare continuamente le competenze e le risorse dell'impresa per mantenere la competitività a lungo termine (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997).

Le capacità dinamiche si distinguono quindi dalle capacità operative, che si concentrano sull'efficienza e sulla stabilità nella gestione delle risorse esistenti. Le *dynamic capabilities* evidenziano invece l'importanza della flessibilità e dell'innovazione, al fine di percepire minacce e opportunità e di trasformare la propria base di risorse. La letteratura definisce che le capacità dinamiche sono costruite piuttosto che acquistate sul mercato (Makadok, 2001), sono dipendenti dal percorso evolutivo delle imprese (Zollo e Winter, 2002) e sono incorporate nell'impresa (Eisenhardt e Martin, 2000).

Per valutare le capacità si possono utilizzare due parametri: l'idoneità "tecnica" e l'idoneità "evolutiva" (Helfat et al., 2007). L'idoneità tecnica è definita dall'efficacia con cui una capacità svolge la sua funzione e quindi la misura in cui consente il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'idoneità evolutiva si riferisce al modo in cui la capacità consente all'azienda di rimanere competitiva.

In letteratura sono state elaborate diverse definizioni di *dynamic capabilities* che ne evidenziano diversi aspetti:

- La capacità dinamica dell'azienda consiste nell'integrazione, costruzione e riconfigurazione delle competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione (Tecee et al. 1997)
- Le capacità dinamiche consistono nei processi aziendali che utilizzano le risorse, in particolare i processi di integrazione, riconfigurazione, acquisizione e rilascio delle risorse, per adeguarsi ai cambiamenti del mercato o addirittura per crearli. Le capacità dinamiche sono quindi le routine organizzative e strategiche attraverso le quali le aziende raggiungono nuove configurazioni di risorse man mano che il mercato emerge, si scontra, si divide, si evolve e muore. (Eisenhardt and Martin 2000, 1107).
- Una capacità dinamica è un modello stabile di attività collettiva attraverso il quale l'organizzazione genera e modifica sistematicamente le proprie

routine operative alla ricerca di una maggiore efficacia (Zollo e Winter 2002, 340).

- Wang e Ahmed (2007) hanno definito le capacità dinamiche come l'attitudine di un'impresa a integrare, riconfigurare, rinnovare e ricreare costantemente le proprie risorse e capacità e, soprattutto, ad aggiornare e ricostruire le proprie capacità di base in risposta al cambiamento dell'ambiente per raggiungere e sostenere il vantaggio competitivo”.
- Helfat et al. (2007, 1) definiscono le capacità dinamiche come le abilità di un'organizzazione di creare, estendere o modificare intenzionalmente la propria base di risorse.

La definizione di *dynamic capabilities* su cui si basa il presente elaborato considera tutti gli elementi forniti dalla letteratura in modo integrato, considerando però che la capacità dinamica dell'impresa non può essere sintetizzata nelle routine organizzative in modo schematico, ma che sia necessaria una maggiore flessibilità legata alle attività creative ed innovative che riguardano le competenze e conoscenze manageriali.

1.1.3 La gerarchia delle capacità dell'impresa

Le capacità dell'impresa rappresentano l'attitudine e l'idoneità a svolgere con successo le attività legate alla gestione di impresa. Poiché le capacità sono

complesse, strutturate e multidimensionali è opportuno definire una gerarchia che ordina le capacità sulla base della loro complessità (Teece, 2018).

Considerando la prospettiva di mercato, è possibile distinguere capacità di livello zero, capacità dinamiche di primo ordine e capacità dinamiche di secondo ordine (Winter, 2003). Le capacità di livello zero consistono nell'abilità di un'organizzazione di produrre e vendere sul mercato lo stesso prodotto allo stesso target di clientela. Consistono nei processi che impiegano persone, strutture e asset per svolgere le attività attuali dell'azienda. L'esercizio di tali capacità consente all'impresa di ottenere profitti per poter acquisire ulteriori fattori di produzione. Nonostante l'esercizio di capacità di ordine zero dia la possibilità a un'azienda di raggiungere livelli di efficienza ottimali, l'incessante ricerca di efficienza operativa può deviare l'attenzione dell'impresa impedendogli di ricercare nuove opportunità di cambiamento. Infatti, le capacità ordinarie non considerano che il piano di produzione attuale può essere inadeguato in futuro e sono quindi una base inaffidabile per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Al contrario, le capacità che consentono la modifica dei prodotti offerti al mercato o del target di clientela possono essere classificate come capacità dinamiche di primo ordine. Consistono quindi in routine che vengono impiegate con meno frequenza rispetto alle routine delle capacità ordinarie.

Infine, le capacità dinamiche di secondo ordine consistono nelle attività svolte dall'impresa per sviluppare le capacità dinamiche di primo ordine. Zollo e Winter

(2002) hanno sottolineato che l'apprendimento organizzativo costituisce il meccanismo che regola le capacità dinamiche di secondo ordine. Infatti, le capacità dinamiche di secondo ordine si basano sull'analisi dell'idoneità delle attuali capacità dinamiche di primo ordine, sulla codifica delle esperienze passate e sul trasferimento di conoscenze rilevanti all'interno dell'organizzazione (Zollo & Winter, 2002).

Teece (2007) individua un ulteriore livello gerarchico delle capacità costituito dalle "microfondazioni". Si tratta di capacità dinamiche di livello inferiore, come, ad esempio, i processi per la formazione di partnership esterne, per le attività di ricerca o per lo sviluppo di nuovi prodotti. Le microfondazioni consentono all'impresa di integrare, riconfigurare o sottrarre risorse, incluse quelle utilizzate nelle capacità ordinarie (Eisenhardt & Martin, 2000).

1.2. QUADRO TEORICO DYNAMIC CAPABILITIES

1.2.1. Dynamic capabilities e struttura organizzativa

Le capacità dinamiche sono essenziali per le imprese che operano in contesti dinamici. In questi ambienti, le imprese devono sviluppare continuamente nuovi prodotti, servizi e processi per mantenere il loro vantaggio competitivo. Ciò richiede non solo la capacità di percepire e cogliere le opportunità, ma anche la capacità di adattarsi e innovare in risposta ai cambiamenti del mercato (Blonigen &

Taylor, 2000). La centralità delle *dynamic capabilities* per il raggiungimento del vantaggio competitivo comporta diverse implicazioni. In primo luogo, è necessario considerare come la struttura organizzativa impatta sulle capacità dinamiche. La struttura di un'organizzazione consiste nelle modalità di divisione del lavoro, nella definizione dei compiti e nel coordinamento tra di essi (Mintzberg, 1979). Si possono distinguere strutture meccanicistiche e strutture organiche. Le strutture meccanicistiche sono caratterizzate da un processo decisionale centralizzato, dall'adesione a regole e procedure formali, da uno stretto controllo dei flussi di informazioni. Al contrario, le strutture organiche sono tipicamente associate a un processo decisionale decentralizzato e ad una minore enfasi su regole e procedure formali (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967). Nonostante i numerosi vantaggi di una pianificazione formale e sistematica, l'aumento della formalità, della centralizzazione e della rigidità associate a una struttura meccanicistica possono ostacolare i comportamenti flessibili di elaborazione delle informazioni, come percepire e cogliere le opportunità, che costituiscono la base delle capacità dinamiche.

Teece (2007) sottolinea che le aziende con strutture organiche sono meglio posizionate per sfruttare efficacemente le capacità dinamiche. Gli effetti delle strutture organiche rispetto a quelle meccanicistiche sulla performance sono molteplici. Il decentramento organizzativo nelle strutture organiche può portare a un processo di definizione delle strategie più efficace, efficiente caratterizzato da

una maggiore flessibilità, creatività e reattività. Inoltre, le strutture organizzative organiche ispirano la motivazione, la lealtà, la partecipazione e la creatività dei dipendenti (Schminke et al., 2000). Queste caratteristiche delle strutture organiche facilitano i processi di percezione e sfruttamento delle opportunità e della riconfigurazione delle capacità operative di un'impresa.

L'effetto positivo delle capacità dinamiche sulla performance dell'impresa migliora con una struttura organizzativa più organica (Wilden et al., 2013). Pertanto, i manager dovrebbero considerare la possibilità di ristrutturare le loro organizzazioni promuovendo il decentramento, la flessibilità e l'agilità, che favoriscono lo sviluppo e l'impiego delle capacità dinamiche. Una gestione efficace richiede infatti il decentramento dell'autorità, la creazione di una cultura organizzativa collaborativa e la diffusione di una visione condivisa.

1.2.2 Dynamic capabilities manageriali

Adner R. et al. (2003) hanno introdotto il concetto di “capacità cognitiva manageriale”, sottolineando che le capacità possono essere legate alle caratteristiche personali dei manager e quindi sono osservabili anche a livello individuale. Le capacità manageriali dinamiche consentono ai manager di costruire, integrare e riconfigurare le risorse e le competenze organizzative. Secondo la letteratura, le capacità manageriali dinamiche sono costituite da tre fattori: capitale umano manageriale, capitale sociale manageriale e cognizione manageriale. Il

capitale umano si riferisce alle conoscenze dei dipendenti e alle competenze acquisite che richiedono investimenti in istruzione, formazione o apprendimento. Il capitale sociale deriva dalle relazioni sociali come le amicizie e l'appartenenza a club sociali che possono trasferirsi nei contesti lavorativi. I legami sociali facilitano infatti il trasferimento di informazioni tra i vari contesti, in particolare, Adler e Kwon (2002) distinguono tra capitale sociale esterno e capitale sociale interno, derivanti rispettivamente da legami esterni e interni a un'organizzazione. La diversità delle informazioni provenienti dai legami esterni può migliorare il processo decisionale dei dirigenti, aumentando in ultima analisi la performance dell'azienda (Gelatkanycz e Hambrick, 1997) Infine, la cognizione manageriale riguarda le credenze e i modelli cognitivi dei manager che costituiscono la base del processo decisionale (Walsh, 1995). I tre elementi che costituiscono le capacità manageriali sono strettamente correlati tra loro e si influenzano reciprocamente (Adner R., Helfat C. E., 2003). Un primo legame è rilevabile tra il capitale umano, che determina le conoscenze a disposizione dei manager, e la cognizione manageriale che riguarda gli schemi seguiti nei processi decisionali. Se da un lato la cognizione manageriale dipende in parte dall'insieme di conoscenze a disposizione del manager e quindi è influenzata dal capitale umano, dall'altro i processi di acquisizione di nuovo capitale umano si basano sui modelli decisionali dei manager legati alla loro sfera cognitiva.

Per quanto riguarda invece il capitale sociale e la cognizione manageriali, le relazioni esterne ed interne consentono l'accesso ad informazioni che contribuiscono a modificare le capacità cognitive dei manager. D'altra parte, la cognizione manageriale consente di selezionare le relazioni interne ed esterne e di costruire reti di relazioni informali. Infine, le influenze reciproche tra capitale umano e capitale sociale sono legate al fatto che il capitale sociale di un manager influisce sul suo capitale umano in quanto dal primo derivano informazioni che aumentano la sua base di conoscenze. Diversamente, il capitale umano di un manager può anche influire sul suo capitale sociale, ad esempio rendendo il manager ricercato come membro di altre aziende. I manager possono avere capacità dinamiche diverse, che portano a processi decisionali divergenti e che determinano quindi differenze nella base di risorse, conoscenze, competenze delle imprese (Adner R., Helfat C. E., 2003)

Harreld et al. (2007) propongono che un aspetto fondamentale del ruolo manageriale è lo sviluppo delle capacità dinamiche dell'impresa. Essi affermano che i manager devono essere abili in due compiti chiave: in primo luogo, devono percepire i cambiamenti nel loro ambiente competitivo, e in secondo luogo, devono essere abili nel rispondere a queste opportunità e minacce riconfigurando gli asset tangibili e intangibili per affrontare le nuove sfide.

Teece (2016) riconosce che i manager svolgono tre ruoli fondamentali nelle organizzazioni ovvero, quello operativo, di leadership e imprenditoriale, che

possono essere suddivisi in diverse mansioni o essere associati ad un singolo individuo. Mentre il ruolo operativo può essere appreso in modo efficace, l'imprenditorialità e la leadership difficilmente possono essere acquisite in quanto evolvono in modo naturale. Mentre l'imprenditorialità consente l'identificazione di nuove opportunità sul mercato e la definizione della vision aziendale, la leadership consente di creare condivisione, riconoscimento e l'accettazione della stessa a livello organizzativo (Schoemaker et al., 2018).

Infine, il quadro delle capacità dinamiche considera la cooperazione interna come fondamentale per l'efficienza dinamica dell'impresa. In particolare, la funzione di riorganizzazione delle risorse che è centrale per le capacità dinamiche, richiede una forte cooperazione sia all'interno dell'organizzazione che con clienti e fornitori.

1.2.3. Fattori che influiscono sulle dynamic capabilities

Wang e Ahmed (2007) evidenziano tre componenti fondamentali nelle *dynamic capabilities*: *adaptive capability*, *absorptive capability*, *innovative capability*. L'insieme di questi tre fattori consente di spiegare i meccanismi che collegano le risorse interne alle capacità di innovazione delle imprese.

La capacità di adattamento (*adaptive capability*) si riferisce alla capacità di un'impresa di identificare e sfruttare le opportunità emergenti dal mercato (Chakravarthy, 1982). e si manifesta attraverso la flessibilità strategica, cioè la flessibilità intrinseca delle risorse a disposizione dell'impresa e la flessibilità

nell'utilizzo di tali risorse (Sanchez, 1995). Un adattamento organizzativo efficace dipende dalla capacità dei manager non solo di immaginare e implementare nuove forme organizzative, ma anche di dirigere e controllare le persone al loro interno (Miles R. et al. 1978). Lo sviluppo della capacità di adattamento, infatti, è spesso accompagnato dall'evoluzione delle forme organizzative. Le imprese con elevati livelli di capacità di adattamento mostrano capacità dinamiche consolidate (Teece et al., 1997). Nella letteratura esistente, le misure per la capacità di adattamento sono multidimensionali e comprendono la capacità di un'impresa di adattare il proprio prodotto-mercato per rispondere alle opportunità esterne e la capacità di ampliare l'ambito di applicazione.

Cohen e Levinthal (1990) definiscono la capacità di assorbimento (*absorptive capability*) come la capacità di un'impresa di riconoscere il valore di nuove informazioni esterne, assimilarle e applicarle ai propri processi operativi. Le imprese con una maggiore capacità di assorbimento dimostrano una capacità superiore di apprendere dai partner, integrare informazioni esterne e trasformarle in conoscenza consolidata all'interno dell'impresa. L'esplorazione della capacità di assorbimento va oltre il livello individuale e comprende le dinamiche organizzative. Infatti, alla base della capacità di assorbimento si trovano le conoscenze pregresse e la diversità dei background all'interno di un'organizzazione (ibid).

La capacità innovativa (*innovative capability*) è una componente fondamentale delle capacità dinamiche che permette alle imprese di sviluppare nuovi prodotti, di

entrare in nuovi mercati e ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione. Lawson e Samson (2001) definiscono la capacità di innovativa come l'abilità di trasformare continuamente conoscenze e idee in nuovi prodotti, processi e sistemi a beneficio dell'azienda e dei suoi stakeholder. Le imprese con elevati livelli di capacità innovative riescono a sviluppare capacità dinamiche e mantenere un vantaggio competitivo in ambienti dinamici. La capacità innovativa comprende varie dimensioni, tra cui lo sviluppo di nuovi prodotti, la modifica dei metodi di produzione, l'assunzione di rischi e la ricerca continua di soluzioni innovative. Sfruttando la capacità innovativa, le aziende possono promuovere il rinnovamento continuo, la differenziazione e la creazione di valore. (Wang, C. L., e Ahmed, P. K. 2007).

1.3. L'IMPATTO DELLE DYNAMIC CAPABILITIES SUL VANTAGGIO COMPETITIVO

1.3.1 Definizione di vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato. Il raggiungimento di una posizione di leadership sul mercato è strettamente correlato alla possibilità per le imprese di agire su fattori considerati critici nell'ambiente di riferimento e raggiunge l'eccellenza rispetto ai concorrenti nel lungo periodo. Di fondamentale

importanza risulta l'individuazione delle fonti del vantaggio competitivo per le imprese in modo da poterle gestire e monitorare. In alcuni casi il vantaggio competitivo è riconducibile ad un'unica variabile ma, più in generale, è il risultato dell'integrazione di diversi fattori.

Per individuare le fonti del vantaggio competitivo, Porter evidenzia tre strategie di base attuabili dalle imprese: la leadership di costo, il vantaggio competitivo in questo caso è basato sulla capacità dell'impresa di produrre ad un costo inferiore ai competitor e quindi offrire prodotti servizi ad un prezzo minore; differenziazione, in questo caso l'impresa è definita *market oriented*, l'obiettivo è quello di definire delle caratteristiche del prodotto-servizio distintive che costituiscono quindi la principale leva competitiva dell'impresa e consentono di applicare un *premium price* in funzione dei benefici differenziali legati al prodotto; strategia di focalizzazione, nel caso in cui l'impresa decida di acquisire una posizione di leadership, concentrando le proprie risorse e gli sforzi del management alla soddisfazione dei bisogni di una nicchia di mercato, sfruttando vantaggi di costo o di differenziazione. Occorre considerare che nel contesto economico attuale, caratterizzato da cambiamenti continui, le fonti del vantaggio competitivo possono variare velocemente e quindi le imprese devono essere disposte ad adattarle al fine di renderle sostenibili nel lungo periodo.

Secondo il quadro teorico *dynamic capabilities*, il vantaggio competitivo delle imprese è legato alle capacità manageriali e ai suoi processi organizzativi che sono

influenzati, dai processi dalla posizione e dal percorso che definiscono l'impresa. I processi organizzativi e manageriali fanno riferimento alle routine consolidate nell'impresa che definiscono le modalità attraverso cui essa opera. La posizione fa riferimento alla sua attuale condizione in termini di tecnologie utilizzate, conoscenze e competenze disponibili, portafoglio di clienti e relazioni che intrattiene. Il percorso fa riferimento alle alternative strategiche a disposizione dell'impresa considerando la sua dipendenza da percorsi precedenti e quindi il grado in cui le scelte passate influenzano le scelte future (Teece et al., 1997). I processi manageriali e organizzativi hanno tre ruoli distinti nell'impresa: il coordinamento e l'integrazione delle attività, in una prospettiva statica; l'apprendimento; la riconfigurazione. La posizione aziendale è invece nello specifico influenzata dagli assets tecnologici, finanziari, reputazionali istituzionali ed organizzativi che definiscono l'impresa.

1.3.2. Dynamic capabilities e complessità ambientale

La complessità ambientale influenza in modo significativo lo sviluppo delle capacità dinamiche all'interno delle imprese. È possibile distinguere mercati moderatamente dinamici da mercati altamente dinamici.

I mercati moderatamente dinamici sono caratterizzati da cambiamenti frequenti, ma che seguono percorsi relativamente prevedibili e lineari. Questi mercati presentano strutture industriali stabili, con confini del mercato ben definiti e attori (concorrenti,

clienti e partner) chiaramente identificabili. In tali contesti, le capacità dinamiche efficaci si basano fortemente sulle conoscenze preesistenti e sono vicino alla concezione tradizionale delle routine (Nelson e Winter, 1982; Zollo e Winter, 1999). Si tratta cioè di processi analitici, complessi e prevedibili, che si basano ampiamente sulle conoscenze esistenti, sull'esecuzione lineare di diverse attività e sulla lenta evoluzione nel tempo.

Al contrario, nei mercati altamente dinamici o “ad alta velocità” (Eisenhardt K. M., 1988), il cambiamento non è lineare ed è meno prevedibile. In tali mercati, i confini del mercato sono indefiniti, gli attori di mercato sono ambigui e mutevoli e la struttura del settore è incerta. Le capacità dinamiche efficaci in mercati ad alta velocità sono semplici e spesso consistono in poche regole che stabiliscono i limiti delle azioni dei manager o indicano le priorità, consentendo di focalizzare l'attenzione sugli aspetti cruciali considerata la vasta gamma di informazioni disponibili. Si basano meno sulle conoscenze esistenti e maggiormente sulla creazione rapida di nuove conoscenze specifiche.

Tra le implicazioni del dinamismo del mercato sulle capacità dinamiche rientra che la sostenibilità delle capacità varia in funzione del dinamismo del mercato. Nei mercati moderatamente dinamici, i manager acquisiscono esperienza con le routine, i processi diventano più radicati, rendendoli facilmente sostenibili. La codificazione delle routine attraverso tecnologia o procedure formali aumenta questa sostenibilità (Argote, 1999). Al contrario, nei mercati ad alta velocità, le capacità dinamiche a

causa della loro semplicità e dei continui cambiamenti, risultano meno strutturate motivo per cui non riescono ad essere codificate. Di conseguenza, la gestione delle *dynamic capabilities* nei mercati altamente dinamici risulta piuttosto complessa.

Nei mercati moderatamente dinamici, il vantaggio competitivo viene modificato principalmente da fattori esterni. Nei mercati ad alta velocità, le minacce al vantaggio competitivo non provengono solo da forze esterne, ma anche, in modo più insidioso, dall'interno dell'azienda stessa (Eisenhardt K. M. et al., 2000).

1.3.3. Relazione tra strategia e dynamic capabilities

La strategia può essere interpretata in almeno quattro modi distinti: un modello, un piano, una posizione o una prospettiva (Mintzberg, 1994). In particolare, adottando una visione retrospettiva, la strategia è talvolta vista come un modello di scelte fatte nel tempo. Più spesso, tuttavia, la strategia viene considerata in senso prospettico come un piano che si riferisce a scelte basate sui percorsi o corsi d'azione che caratterizzano l'impresa e ne definiscono la direzione d'azione.

Le capacità dell'impresa si differenziano dalla strategia, nonostante la stretta correlazione. Infatti, lo sviluppo di capacità nell'impresa definisce la creazione di nuova conoscenza che può essere utilizzata dalle imprese al fine di definire gli orientamenti strategici futuri (Schoemaker, 2018).

Le capacità dinamiche non garantiscono necessariamente prestazioni superiori se non vengono applicate nel contesto appropriato (Wilden, R., 2013). Questo

suggerisce che i manager devono focalizzarsi sulla creazione di un allineamento tra la strategia, la struttura interna dell'organizzazione, l'ambiente esterno e le capacità dinamiche, ottimizzando i vantaggi derivanti dalle loro iniziative.

Per la valutazione del contesto esterno dell'impresa è possibile analizzare l'intensità competitiva che caratterizza l'ecosistema in cui l'impresa opera. L'intensità competitiva è definita dalla presenza di molteplici organizzazioni rivali che può generare una forte concorrenza sui prezzi e conduce a strategie di marketing aggressive. In tali contesti, i risultati delle azioni di una singola impresa sono significativamente condizionati dalle strategie dei concorrenti, rendendo cruciale per le aziende lo sviluppo di capacità dinamiche per mantenere una posizione di leadership. Le imprese che si trovano ad affrontare una concorrenza intensa traggono notevoli vantaggi dalla loro capacità di percepire i cambiamenti del mercato, di cogliere rapidamente le opportunità e di riconfigurare le risorse per rimanere competitive. Al contrario, in ambienti meno competitivi, la necessità di capacità dinamiche può essere meno pronunciata, in quanto le imprese non devono affrontare lo stesso livello di pressione per innovare e adattarsi rapidamente.

La definizione della strategia, in contesti competitivi dinamici, non può basarsi su una pianificazione intesa quale processo altamente lineare e definibile ex ante ma deve basarsi sull'adozione di una prospettiva più dinamica e flessibile. La definizione della strategia deve essere sostenuta dalla costruzione di capacità dinamiche volte a rispondere in modo efficiente alle contingenze future ed esistenti.

La strategia, che definisce la prospettiva a lungo termine, crea capacità dinamiche, in una prospettiva a medio termine, che poi vincolano i possibili modelli di business, che rappresentano la prospettiva attuale o a breve termine, per affrontare le contingenze future o esistenti (DaSilva et al., 2014). Pertanto, la strategia implica la costruzione di capacità dinamiche che consentano di rispondere alle nascenti esigenze del mercato e, se necessario, di riconfigurare il modello di business dell'organizzazione. Per essere efficaci, le capacità dinamiche devono essere utilizzate a sostegno di una buona strategia. Un'azienda con forti capacità dinamiche è in grado di definire i dettagli dell'orientamento strategico e di attuare le azioni strategiche in modo rapido ed efficace.

1.3.4 Dynamic capabilities e performance delle imprese

Nonostante le imprese operino nello stesso settore, raggiungono livelli di performance differenti. Per definire le determinanti che sottendono a tale fenomeno, gli studiosi di gestione strategica hanno riconosciuto ed evidenziato l'importanza delle capacità dinamiche che consentono all'impresa di integrare, costruire e adattare efficacemente le risorse e le competenze, interne ed esterne, in risposta a condizioni ambientali in rapida evoluzione.

Tuttavia, Eisenhardt e Martin (2000) sostengono che il possesso di capacità dinamiche di per sé non porta a performance aziendali superiori. Tali capacità sono necessarie ma non sufficienti per ottenere un vantaggio duraturo anche se date due

imprese con capacità operative equivalenti, quelle con capacità dinamiche superiori hanno maggiori probabilità di affrontare le sfide emergenti in modo tempestivo (S. A. Zahra et al., 2006). Pertanto, i risultati raggiunti dalle imprese dipendono in primo luogo dalla qualità delle capacità operative e, in secondo luogo, dal loro sviluppo assicurato dalla presenza di capacità dinamiche.

Le *dynamic capabilities* generano nell'impresa processi di adattamento, selezione e mantenimento delle risorse e delle competenze e possono quindi influire sulla performance delle imprese (C. Zott, 2003). Nel contesto dei procedimenti di adattamento, le capacità dinamiche consentono alle imprese di visualizzare una vasta gamma di strategie per adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato. L'introduzione di cambiamenti nelle routine dell'impresa consente di sperimentare nuove configurazioni di risorse e capacità al fine di migliorare la loro posizione competitiva. Le procedure di selezione, invece, comportano una scelta tra le diverse combinazioni di risorse e capacità, in parte derivanti dalle opzioni generate attraverso le routine di adattamento. Tale processo di selezione implica l'individuazione e la definizione delle priorità relative alle capacità più rilevanti da sviluppare per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Infine, i processi di mantenimento assicurano l'integrazione delle capacità selezionate in modo efficace nelle operazioni e nella cultura organizzativa, contribuendo così al successo a lungo termine dell'impresa. (C. Zott, 2003)

Attraverso l'integrazione delle routine di cambiamento, selezione e mantenimento, le aziende definiscono un sistema di apprendimento evolutivo che consente loro di sviluppare la conoscenza necessaria per adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato.

Zott (2003) individua tre elementi chiave che danno origine a differenze nelle performance di imprese che operano in uno stesso settore: il tempismo, i costi e l'apprendimento. Il *timing* nell'impiego delle risorse si riferisce al processo decisionale strategico che determina il momento in cui attuare modifiche nell'allocazione delle risorse o nelle routine operative. Un *timing* efficace nell'utilizzo delle risorse può influenzare le performance aziendali in quanto consente l'introduzione di adattamenti e innovazioni in modo tempestivo per sfruttare le opportunità di mercato. I costi associati all'impiego delle risorse comprendono le spese sostenute dalle imprese per implementare i cambiamenti. La gestione dei costi legati alle capacità dinamiche è cruciale per massimizzare i risultati, poiché le imprese devono bilanciare gli investimenti nello sviluppo di nuove capacità con i benefici attesi in termini di vantaggio competitivo e redditività. L'apprendimento nell'utilizzo delle risorse si riferisce alla capacità delle imprese di acquisire conoscenze e intuizioni dalle esperienze passate. Tramite l'apprendimento dalle esperienze di successo e insuccesso nell'utilizzo delle risorse, le imprese possono migliorare i processi decisionali, affinare le capacità e potenziare la loro

capacità di adattamento, contribuendo infine a un miglioramento delle performance all'interno del settore (C. Zott, 2003).

Affinché le capacità dinamiche contribuiscano in modo decisivo al raggiungimento di una profittabilità superiore, le capacità ordinarie dell'impresa devono essere integrate con assets a disposizione dell'impresa, spesso di natura intangibile.

Per valutare accuratamente l'impatto delle capacità dinamiche sulla performance aziendale è possibile utilizzare indicatori che consentano di monitorare l'andamento aziendale (Wilden R., 2013). Utilizzando una combinazione di metriche finanziarie, indicatori di performance di mercato e risultati strategici, i manager possono acquisire una comprensione esaustiva di come le capacità dinamiche influenzino la performance complessiva dell'organizzazione.

CAPITOLO 2 EVOLUZIONI RECENTI NEL QUADRO TEORICO DYNAMIC CAPABILITIES

2.1. DYNAMIC CAPABILITIES E PROCESSI DI INNOVAZIONE

2.1.1 Definizione di innovazione

In passato il vantaggio competitivo si basava principalmente su variabili tradizionali come efficienza, qualità, reattività verso il cliente e velocità. Tuttavia, nel nuovo millennio, la padronanza di queste variabili rappresenta solo la soglia minima necessaria per partecipare al panorama competitivo. Sebbene ogni fattore rimanga significativo, né singolarmente né collettivamente possono da soli fornire un vantaggio competitivo sostenibile. La necessità di innovare si estende a tutte le imprese al fine di ottenere successo sul mercato. Di conseguenza, la portata dell'attenzione organizzativa e manageriale si è ampliata fino a comprendere sia le variabili tradizionali sia la capacità di innovazione continua (B. Lawson, D. Samson, 2001).

È opportuno considerare che il processo innovativo è caratterizzato da incertezza e rischiosità. L'incertezza viene definita come una condizione in cui le informazioni sono limitate, i risultati sono imprevedibili e gli eventi futuri sono difficili da stimare con precisione. D'altra parte, il rischio è associato a situazioni in cui è

possibile quantificare la probabilità di determinati eventi e misurare le conseguenze delle decisioni. Mentre il rischio può essere gestito in modo più convenzionale attraverso strumenti come l'assicurazione, la copertura e procedure di gestione del rischio, l'incertezza, tipica dei processi innovativi, richiede un approccio diverso. Poiché le organizzazioni si trovano ad affrontare eventi imprevedibili e non quantificabili, diventa essenziale sviluppare capacità dinamiche per adattarsi in modo rapido ed efficace a tali circostanze mutevoli, mitigando gli effetti negativi che l'incertezza e il rischio possono avere sul processo innovativo (Teece et al., 2016).

Investendo in attività di ricerca e sviluppo, le imprese riescono a soddisfare le nascenti esigenze dei clienti attraverso la creazione di proposte di valore innovative ed altamente personalizzate. Infatti, un'impresa che sceglie di non investire in processi innovativi, non solo non riesce a sviluppare la propria posizione competitiva, ma rischia di regredire a causa dei continui cambiamenti che caratterizzano il mercato.

Il processo di innovazione riguarda le modalità con cui un'organizzazione trasforma le idee in prodotti, servizi, processi nuovi o migliorati, creando valore per i clienti e vantaggio competitivo per l'azienda. Secondo Hansen e Birkinshaw (2007), il processo di innovazione comprende tre fasi principali: generazione dell'idea, sviluppo dell'idea e diffusione dell'idea, ognuna delle quali comporta attività distinte e richiede capacità e risorse diverse per essere gestita in modo efficace.

Nell'ambito delle *dynamic capabilities* il processo innovativo emerge dalla necessità di cogliere le opportunità emergenti dal mercato.

2.1.2. Le dynamic capabilities per la gestione dei processi di innovazione

L'innovazione è un fattore chiave nello sviluppo di un vantaggio competitivo e nel miglioramento delle performance aziendali e necessita di un chiaro collegamento tra le attività di innovazione e gli obiettivi aziendali a lungo termine al fine di evitare difficoltà nello stabilire un ordine di priorità delle iniziative che effettivamente supportano gli scopi strategici delle imprese (Pisano, 2015).

Attraverso le capacità dinamiche, le organizzazioni possono gestire efficacemente le complessità del processo di innovazione, mitigare l'incertezza dei risultati, generare apprendimento dalla sperimentazione e un adeguamento continuo della base di risorse. Queste capacità consentono alle aziende non solo di creare valore per i clienti attraverso prodotti e servizi innovativi, ma anche di acquisire valore, rimanendo competitive sul mercato. Pertanto, la capacità di percepire efficacemente le opportunità e le minacce emergenti e di adattarsi prontamente alle condizioni esterne attraverso un efficace coordinamento è considerata un facilitatore delle capacità di innovazione sia incrementale che radicale (Forés e Camisón, 2016). Le imprese che combinano la loro base di conoscenze interne con conoscenze da fonti esterne possono ottenere un impatto positivo sulle capacità di innovazione radicale, mentre quelle che enfatizzano la creazione di conoscenza interna saranno più inclini

a sviluppare una capacità di innovazione incrementale (ibid). Questa differenza dimostra che le capacità dinamiche hanno diversi meccanismi di azione e, a seconda del loro ambito di applicazione, possono dare luogo a diversi tipi di risultati (Mikalef P. et al., 2019).

L'innovazione può essere considerata il risultato della capacità di percepire il mercato (Ardyan, 2016), di anticipare i cambiamenti del contesto aziendale (Fang et al., 2014) e l'abilità nella gestione della conoscenza (Quintane et al. 2011) che rappresenta un mezzo strategico fondamentale per migliorare il funzionamento di un'impresa. Infatti, un'azienda qualificata per lo sviluppo della conoscenza può generare continuamente nuove riserve di conoscenza necessarie per far progredire i suoi prodotti o per migliorare i suoi processi

2.1.3 Il ruolo delle dynamic capabilities nella trasformazione digitale

La trasformazione digitale rappresenta un imperativo strategico per le imprese in quanto consente di supportare i processi innovativi, migliorare l'efficienza operativa e mantenere la competitività sul mercato. Attraverso il monitoraggio costante del progresso digitale, le aziende possono individuare le aree in cui le tecnologie possono essere utilizzate per migliorare i loro processi operativi e gestionali.

Sambamurthy et al. (2003) propongono che le imprese utilizzino le infrastrutture informatiche per costruire tre capacità interconnesse: agilità del cliente, che può

consistere nella co-creazione di esperienze per gli utenti; agilità dei partner, ad esempio, creare un ecosistema di partner esterni; agilità operativa, connessa al raggiungimento dell'efficienza dei costi. Infatti, la creazione di competenze informatiche consentono risposte agili delle imprese, che vanno da strategie complesse come l'avvio di nuove iniziative aziendali per lo sviluppo di nuovi prodotti a strategie semplici relative all'adeguamento dei processi produttivi esistenti e all'utilizzo delle risorse (Overby et al., 2006).

Le capacità dinamiche svolgono un ruolo cruciale nel promuovere la digitalizzazione dei processi nelle industrie in quanto consentono di percepire e cogliere le opportunità derivanti dal mercato riconfigurando in modo continuo la base di risorse e conoscenze a disposizione dell'impresa (Chirumalla, 2021).

In particolare, è possibile rilevare diverse *routine* essenziali per le aziende che cercano di gestire la complessità della digitalizzazione e trasformare con successo le loro operazioni per soddisfare le esigenze dell'era digitale sfruttando le capacità dinamiche (Ellström, D., 2021):

- *Cross-Industrial Digital Sensing*, prevede l'identificazione di nuove opportunità digitali sia all'interno che all'esterno della rete di aziende partner utilizzando supporti digitali;
- *Inside-Out Digital Infrastructure Sensing*, valutando continuamente i requisiti dell'infrastruttura digitale, le aziende possono disporre

delle capacità tecnologiche necessarie per sostenere la trasformazione digitale;

- Sviluppo della strategia digitale, evidenzia l'importanza di adattare continuamente la strategia digitale dell'organizzazione per allinearla all'ambiente aziendale in evoluzione e agli obiettivi generali;
- Creazione di un'infrastruttura digitale unificata, prevede l'integrazione delle soluzioni digitali facilmente accessibile a tutta l'organizzazione.

2.1.4 Big data analytics and dynamic capabilities

L'attuale produzione di dati da parte di tutti i settori e degli enti pubblici ad un ritmo senza precedenti ha generato effetti sulle organizzazioni che cercano di sfruttare la disponibilità di *big data* per creare valore (Constantiou e Kallinikos, 2015). Di conseguenza, c'è molta attenzione sia da parte degli accademici che dei professionisti sul valore che le organizzazioni possono creare attraverso l'uso delle *big data analytics*. Una definizione comunemente accettata in letteratura considera la *big data analytics* come la generazione di tecnologie e architetture, progettate per estrarre economicamente valore da volumi molto grandi di un'ampia varietà di dati, consentendo l'acquisizione, la scoperta o l'analisi del mercato (Mikalef et al., 2018). Il contributo principale di tali strumenti alle organizzazioni riguarda la

possibilità di prendere decisioni più informate, meno distorte e basate su prove empiriche (Abbasi, Sarker e Chiang, 2016).

La nozione di Big Data Analytics Capabilities (BDAC) riferisce alla capacità dell'azienda di acquisire e analizzare i dati per generare insight, impiegando efficacemente i propri dati, la tecnologia e le capacità manageriali attraverso processi, ruoli e strutture a livello aziendale (Mikalef et al., 2018). Il valore di una BDAC deriva dalla sua capacità di migliorare le capacità dinamiche dell'impresa, in particolare, riferite alla possibilità di percepire le opportunità del mercato. L'elaborazione di informazioni processate, grazie all'utilizzo di *big data*, consente di effettuare analisi non solo *ex post*, ma anche *ex ante* ed in itinere. In questo modo, una BDAC contribuisce ai processi di rilevamento, coordinamento e apprendimento, integrazione e riconfigurazione necessari alle imprese per sostenere la propria posizione competitiva. (Mikalef P. et al., 2019)

2.2. IL RUOLO DELLE DYNAMIC CAPABILITIES NELLA RICONFIGURAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

2.2.1. Il modello di business

Seppure in letteratura siano presenti numerose definizioni di modello di business è comunemente accettato che il BM definisce le modalità attraverso cui un'impresa

crea distribuisce e cattura valore dal mercato. In particolare, il modello di business consente di individuare le diverse dimensioni aziendali che riguardano: le scelte strategiche; il network del valore, che coinvolge clienti e fornitori; la creazione di valore; la cattura del valore (Shafer et al., 2015). Le scelte effettuate in ciascuna dimensione devono essere coerenti tra loro e allineate alla struttura organizzativa in modo da garantire l'efficacia del modello.

I contenuti essenziali di un modello di business consistono nella proposta di valore; nei fattori critici; nella proposta di profittabilità. La proposta di valore è composta dal target a cui è rivolta, dal valore che il target percepisce e dalle modalità di erogazione del valore. I fattori critici riguardano le risorse chiave, le attività chiave e il modello organizzativo. Infine, la proposta di profittabilità si articola in flussi di ricavi e struttura dei costi ed esplicita le modalità con cui l'impresa cattura il valore dal mercato attraverso la sua proposta di valore.

Il Business Model si distingue dalla strategia aziendale in quanto quest'ultima considera il contesto competitivo quale unica variabile, mentre il modello di business prende in considerazione tutti gli elementi che caratterizzano l'impresa, le sue modalità di operare e gli attori coinvolti. La progettazione di un buon modello di business richiede una conoscenza approfondita delle esigenze dei clienti e delle risorse tecnologiche e organizzative che possono soddisfare tali esigenze. Infatti, *il business model* consente di creare all'interno dell'impresa un orientamento al cliente in quanto tra i primi elementi da definire nella sua costruzione si inserisce

la proposta di valore, che rappresenta l'insieme delle caratteristiche fisiche e di servizio, connesse al prodotto, per poter soddisfare le esigenze dei clienti che rappresentano la principale variabile da considerare in tutti settori di attività.

Il modello di business fornisce quindi un percorso attraverso il quale l'innovazione tecnologica e il *know-how*, combinati con l'utilizzo di beni materiali e immateriali, vengono convertiti in un flusso di profitti (Teece, 2006).

2.2.2 Il modello di business aziendale nel contesto dynamic capabilities

Le capacità dinamiche facilitano l'implementazione, il test e il perfezionamento dei modelli di business in quanto consentono la configurazione rapida di modelli di business nuovi (Teece, 2018). Le capacità dinamiche influiscono sulla definizione del business model agendo attraverso due distinte classi di attività tra loro correlate (Leih et al., 2015):

- capacità che sono principalmente destinate a creare valore, si riferiscono alla capacità delle imprese di incidere positivamente sulle determinanti della creazione di valore, come le risorse umane, la tecnologia, l'innovatività.
- capacità destinate a catturare valore, si riferiscono alla capacità di costruire architetture per la cattura del valore che combinano strategie, come la dissuasione dall'ingresso, l'integrazione, la cooperazione o la diversificazione, con i progetti organizzativi che facilitano la realizzazione di tali strategie.

Le elevate capacità dinamiche dell'impresa consentono di monitorare in modo continuo l'ambiente in cui essa opera per assicurare l'efficienza del modello di business attuale.

Oltre al contributo nella definizione iniziale di un modello di business, si può rilevare una relazione tra le *dynamic capabilities* e l'innovazione del modello di business. Infatti, la presenza di elevate capacità dinamiche nell'organizzazione consente di modificare l'attuale base di risorse dell'impresa al fine di riconfigurare gli elementi che costituiscono il modello di business aziendale che riguardano la proposta di valore, le risorse chiave utilizzate o le modalità di fornitura. Solitamente la modifica di uno degli elementi che costituiscono il BM richiede la modifica anche di altri elementi che costituiscono il modello al fine di garantire la coerenza tra le scelte effettuate nelle diverse dimensioni. Pertanto, le capacità dinamiche comprendono le attività imprenditoriali, i processi e le competenze di leadership con cui le imprese percepiscono la necessità di innovare i modelli di business esistenti, accedono agli *assets* necessari e li riorganizzano con la finalità di perseguire la creazione di nuovo valore.

2.3. LE DYNAMIC CAPABILITIES NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

2.3.1 Dynamic capabilities nelle PMI

Le PMI presentano solitamente un'organizzazione semplice in cui il management è strettamente legato alle operazioni quotidiane svolte nell'organizzazione. Questo consente di ottenere un'ampia visione di tutte le risorse disponibili, del loro potenziale e quindi rende possibile la mappatura dell'insieme di risorse e competenze esistenti ed emergenti all'interno dell'azienda (Greene et al., 1999). La possibilità di visualizzare e mappare la base di risorse di cui l'impresa dispone, influisce positivamente sulle *dynamic capabilities* volte alla riconfigurazione.

Inoltre, le PMI rispondono in modo più rapido e flessibile alle informazioni raccolte dal mercato in quanto il processo decisionale solitamente è meno strutturato rendendole così più capaci di sfruttare i cambiamenti dell'ambiente esterno e le tendenze del mercato (Weaven et al., 2021).

Tuttavia, la principale criticità legata allo sviluppo delle PMI risiede nella limitata disponibilità di risorse da cui deriva la difficoltà nell'accesso e nell'implementazione di nuove opportunità uniche. Una possibile soluzione è legata allo sviluppo di relazioni commerciali basate su meccanismi di fiducia che possono garantire l'accesso a risorse complementari, ridurre il rischio di comportamenti opportunistici e quindi i costi di transazione (Greene et al., 1999). In particolare, la creazione di relazioni con fornitori, clienti e partner strategici consentono la

creazione di *network* in cui l'impresa può inserirsi sviluppando positivamente le capacità di assorbimento e di integrazione delle risorse esterne con le risorse interne. La piccola impresa non può rappresentare una minaccia diretta per le altre imprese, pertanto, collegarsi e attingere alle competenze dei partner e sviluppare reti di relazioni risulta più agevole (Borch, 2007).

L'altro limite delle piccole e medie imprese nella creazione di *dynamic capabilities* è rappresentato dallo stretto legame tra la proprietà e le funzioni manageriali che potrebbe determinare l'eccessivo orientamento alla definizione della strategia attuale senza considerare le future evoluzioni. Le imprese dovrebbero invece ambire alla creazione di team interfunzionali, che consentano il dialogo e lo scambio di informazioni al fine di costruire capacità dinamiche legate all'apprendimento evolutivo.

2.3.2 Le dynamic capabilities nelle imprese born global

Nonostante le scarse risorse finanziarie, umane e immateriali che caratterizzano la maggior parte delle piccole e medie imprese, è possibile evidenziare nel mercato la presenza di imprese "*born global*" (Knight., Cavusgil, 1996) che avviano processi di sviluppo internazionale fin dalle prime fasi. Le imprese *born global* si configurano come organizzazioni imprenditoriali che cercano di trarre vantaggi competitivi dalla vendita di prodotti in più Paesi. Da ciò deriva che non sempre il processo di internazionalizzazione deriva da fasi successive alla nascita

dell'impresa e che non sempre l'approccio all'internazionalizzazione è la conseguenza del successo dell'impresa nel mercato nazionale. Inoltre, l'approccio incrementale e sequenziale è deterministico e non riconosce il ruolo di altri fattori legati al profilo dell'impresa, come le scelte strategiche innovative dei proprietari-manager. Le imprese *born global* possono contare su risorse intangibili che ne definiscono elevate capacità innovative e imprenditoriali (Weerawardena et al., 2007). Infatti, a differenza delle tradizionali imprese internazionali che possono far leva su elevate risorse tangibili che includono risorse finanziarie, immobili, strutture produttive, le piccole e medie imprese orientate all'esportazione basano le loro strategie su risorse intangibili costituite dalla presenza di elevate conoscenze e competenze manageriali. Tali risorse intangibili si basano tanto sulle capacità di intraprendere attività legate alle ricerche di mercato quanto sull'acquisizione di conoscenza interna ottenuta attraverso le attività di ricerca e sviluppo. In questo contesto, lo sviluppo delle capacità dinamiche implica processi basati sulla conoscenza che sono cruciali per la creazione, l'integrazione e la configurazione della base di risorse dell'impresa. La prospettiva *dynamic capabilities* enfatizza il ruolo significativo dei decisori imprenditoriali nella creazione e nell'esecuzione delle strategie competitive da cui derivano vantaggi che non sono semplicemente il risultato di un allineamento favorevole con il settore o con le condizioni ambientali ma piuttosto, sono coltivati intenzionalmente e sistematicamente attraverso le scelte e le azioni deliberate dei leader strategici dell'impresa (Teece et al., 1997).

L'internazionalizzazione accelerata delle imprese è facilitata dalla presenza di capacità dinamiche all'interno dell'impresa in quanto la loro costruzione si basa su processi e routine di apprendimento radicate nell'organizzazione che possono essere sfruttate anche nell'avvio di progetti di internazionalizzazione (Weerawardena et al., 2007).

I proprietari-manager imprenditoriali che possiedono una mentalità globale o una precedente esperienza internazionale presentano capacità distintive, tra cui l'apprendimento focalizzato sul mercato e l'apprendimento interno utili nella costruzione di capacità dinamiche globali. Le capacità di apprendimento dal mercato implica anche la revisione delle pratiche basate sulla conoscenza che non hanno avuto successo e l'interiorizzazione delle lezioni apprese per il miglioramento all'interno dell'azienda (Day, 1994). La capacità di apprendimento focalizzata internamente riguarda invece la sperimentazione dell'impresa, l'apprendimento tecnologico e quello non tecnologico, che favorisce l'innovazione e consente all'impresa di adattarsi alle mutevoli condizioni esterne sviluppando prodotti innovativi e all'avanguardia (Nelson e Winter, 1982).

L'altro elemento da considerare nelle imprese *born global* sono le elevate capacità di marketing a livello internazionale. Infatti, Il livello di personalizzazione dei prodotti e la vicinanza ai clienti delle imprese globali nate suggeriscono che esse possiedono capacità di marketing superiori (Cavusgil & Zou, 1994). Queste capacità consentono loro di accedere e penetrare in modo efficiente e rapido in

mercati diversi con i loro prodotti innovativi. Pertanto, la capacità di raccogliere informazioni sul mercato, comprese le preferenze dei consumatori e le azioni dei concorrenti, è fondamentale per sviluppare strategie di marketing efficaci, raggiungere un posizionamento competitivo su più mercati e consente di costruire capacità dinamiche sfruttabili nei processi di internazionalizzazione.

Le imprese *born global* sono quindi create con competenze e risorse necessarie per competere sin dall'inizio a livello internazionale e maturano gradualmente tre distinte condizioni: l'impegno manageriale, che si traduce nell'investimento di risorse tangibili e intangibili da impiegare per attuare le operazioni nel mercato di riferimento; le conoscenze rilevanti per competere riguardo le condizioni competitive, le modalità organizzative e gli orientamenti strategici; le modalità di acquisizione e valorizzazione delle competenze necessarie per operare con successo all'estero.

CAPITOLO 3 SCHEMA DI ANALISI PER LA VALUTAZIONE DELLE DYNAMIC CAPABILITIES IN UN CONTESTO AZIENDALE

3.1. COMPONENTI DELLO SCHEMA DI ANALISI

L'obiettivo del presente capitolo è offrire uno schema di analisi per valutare la presenza e l'efficacia delle capacità dinamiche all'interno delle organizzazioni aziendali prendendo in considerazione diversi aspetti che influiscono sui processi di creazione ed evoluzione delle *dynamic capabilities*.

In particolare, sulla base degli studi e delle ricerche empiriche della letteratura, si cerca di dare visibilità ai processi e alle attività coinvolte all'interno dell'azienda nella creazione e costruzione di capacità dinamiche considerando le attività che vanno dalla percezione di opportunità, alla loro implementazione fino alla riconfigurazione della base di risorse e conoscenze

Al fine di rendere applicabile lo schema sopra descritto sono stati rilevati possibili dimensioni rappresentative di ciascuna delle tre componenti che costituiscono le *dynamic capabilities*: *sensing capabilities*, *seizing capabilities*, *reconfiguration capabilities*. Occorre sottolineare che il presente schema non ha l'obiettivo di essere uno strumento adatto a tutte le imprese del settore analizzato e la sua realizzazione è legata alla volontà di fornire una rappresentazione efficace delle *dynamic*

capabilities, della loro creazione ed evoluzione attraverso le attività svolte all'interno di un contesto aziendale che ne definisce i limiti di applicazione.

Le capacità dinamiche risultano di fondamentale importanza per le imprese in quanto consentono loro di adattarsi ad ambienti in continua evoluzione, di integrare e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento (Teece et al., 1997). In questo contesto, le imprese devono dimostrare un'elevata attenzione alle dinamiche del mercato al fine di individuare opportunità. La letteratura sull'imprenditorialità definisce l'opportunità come un'idea che ha il potenziale per essere sviluppata in un'impresa. Nello specifico, un'opportunità si riferisce a una situazione in cui è possibile introdurre nuovi prodotti, servizi, metodi di produzione, tecnologie o segmenti di clientela attraverso la formulazione di nuove strategie o obiettivi (Shane & Venkataraman, 2000). Nell'ambito della creazione e dell'evoluzione delle *dynamic capabilities* risulta rilevante l'individuazione ed il riconoscimento di tali opportunità. Le opportunità, infatti, vengono individuate dalle imprese grazie a due fattori primari. In primo luogo, come sottolineato da Kirzner (1973), gli imprenditori possono avere un accesso differenziato alle informazioni esistenti. In secondo luogo, la generazione di nuove informazioni e conoscenze, esogene o endogene, può creare opportunità. Teece (2007) individua tre componenti principali che costituiscono le capacità dinamiche delle imprese:

- rilevamento delle opportunità e delle minacce presenti sul mercato: (*sensing capability*);
- cogliere le opportunità (*seizing capability*);
- riconfigurare le capacità di base dell'impresa per il mantenimento della competitività aziendale (*reconfiguring capability*).

3.2. SENSING

Le capacità di sensing consistono nell'abilità dell'impresa di identificare e riconoscere le opportunità emergenti nel mercato. Le attività per il rilevamento delle nuove opportunità comprendono la raccolta di informazioni sull'ecosistema aziendale. Infatti, le imprese devono essere in grado di percepire l'ambiente esterno per raccogliere informazioni sulle esigenze del mercato, sulle mosse dei concorrenti e sulle nuove tecnologie, consentendo ai manager di identificare le opportunità di sviluppo di nuovi prodotti o servizi (Pavlou et al., 2011).

La capacità di market sensing genera un'elevata conoscenza del mercato (Teece, 2007). Le informazioni su clienti, concorrenti e fornitori costituiscono una parte importante della base di conoscenze dell'impresa che è fondamentale nella ricerca di opportunità. L'abilità di percepire, inoltre, incoraggia l'impresa a impegnarsi nell'operare in circostanze diverse per superare i concorrenti, a creare e sostenere relazioni all'interno e all'esterno dell'impresa. In tal senso, lo sviluppo di capacità

di percezione del mercato ha un impatto positivo sull'innovazione di processo e di prodotto in quanto consentono di migliorare l'esperienza e la conoscenza dei clienti. Individuare nuove opportunità è un'attività profondamente radicata nella creazione di nuove routine e nell'apprendimento continuo dell'impresa. Quando sono rilevate nuove opportunità, gli imprenditori e i manager devono interpretare i nuovi sviluppi, decidere quali tecnologie perseguire, a quali specifici segmenti di mercato rivolgersi e prevedere le risposte di concorrenti, fornitori e clienti.

Occorre considerare che la capacità di un'azienda di valutare e applicare le conoscenze esterne dipende dalle conoscenze precedentemente acquisite che influiscono sulla sua capacità di definire il valore delle nuove informazioni, di integrarle e di utilizzarle a livello commerciale (Cohen e Levinthal, 1990).

Le imprese sviluppano capacità innovative migliori quando le conoscenze sull'ecosistema aziendale vengono utilizzate insieme a quelle interiorizzate definite nel corso dell'attività di impresa. Pertanto, le capacità di market sensing di un'azienda sono positivamente collegate al processo di creazione di conoscenza che di conseguenza influisce positivamente sulla sua capacità innovativa (Alshanty et al., 2019).

In definitiva, le sensing capabilities delle imprese impattano quindi sulla possibilità per le imprese di anticipare il cambiamento nel mercato e di affrontare le emergenti sfide che interessano il settore.

3.2.1 Indicatori di *sensing capabilities*

Per la valutazione delle capacità di un'impresa di cogliere le opportunità di mercato è possibile evidenziare diverse attività che possono risultare utili a tale scopo. In particolar modo, si evidenziano le attività di ricerca di mercato e le attività di ricerca e sviluppo.

INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ DI RICERCA DI MERCATO

In una prospettiva esterna dell'impresa, le *dynamic capabilities* possono essere analizzate sulla base degli investimenti in ricerche di mercato relative all'ecosistema in cui essa opera. I cambiamenti nelle esigenze dei clienti e nei prodotti della concorrenza in questo contesto rappresentano le principali fonti di opportunità.

Gli investimenti in ricerche di mercato riguardano la destinazione di risorse aziendali, capitali e personale, alla ricerca di nuove opportunità emergenti dal mercato. In questo ambito, particolare attenzione va rivolta alle attività svolte all'interno della funzione marketing tra i cui obiettivi rientra quello di individuare potenziali segmenti di mercato che possono rappresentare opportunità rilevanti per l'impresa, ad esempio, per la presenza di capacità e competenze al suo interno coerenti con quelle necessarie per soddisfare esigenze nuove del mercato.

A questo insieme di attività possono essere ricondotti i sistemi di raccolta delle informazioni più moderni legati ai *big data* che attraverso *business analytics* possono aiutare i manager nella gestione dell'ampia gamma di dati, rendendo disponibili informazioni processate ed elaborate.

Relativamente alle capacità di percepire le opportunità del mercato, tra gli strumenti cui l'azienda può fare affidamento rientrano i sistemi di feedback dei clienti che consentano di analizzare ed integrare le loro necessità in intuizioni strategiche.

Da un punto di vista quantitativo, le capacità dinamiche legate agli investimenti in ricerche di mercato possono essere misurate con il confronto dei costi sostenuti per le attività nei diversi esercizi aziendali. Dal punto di vista qualitativo, è possibile analizzare la completezza, la chiarezza e l'efficacia dei report generati a seguito di ricerche di mercato.

INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO

In un'ottica interna all'impresa, tra le attività legate alle *sensing capabilities* è opportuno considerare l'importanza attribuita alle attività di ricerca e sviluppo. La letteratura sull'imprenditorialità sottolinea che la scoperta e la creazione di opportunità possono avere origine dalle capacità cognitive e creative degli individui. Tuttavia, la scoperta può anche essere basata su processi organizzativi come le attività di ricerca e sviluppo (Teece, 2007). Infatti, se da un lato è richiesta

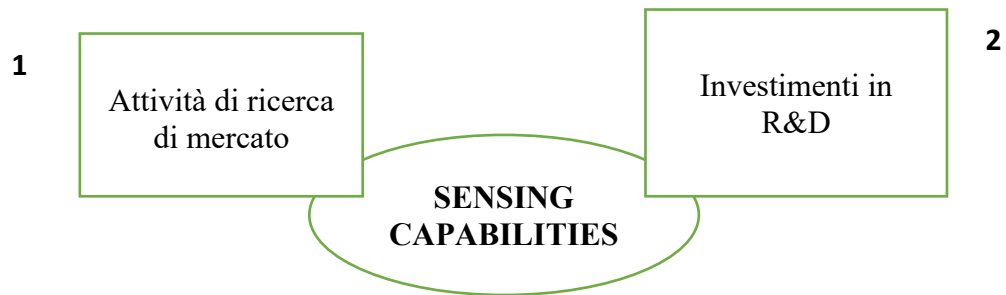
una costante attenzione alle dinamiche del mercato, dall'altro è necessario focalizzare l'attenzione anche sulle dinamiche interne dell'azienda.

La distribuzione eterogenea delle capacità di ricerca e sviluppo tra le imprese spiega in parte le differenze di performance innovativa. Infatti, la creazione di conoscenze specifiche dell'azienda consente all'impresa di trarre vantaggio dalle conoscenze generate all'esterno (Cohen e Levinthal 1989). L'impiego di risorse e competenze nelle attività di ricerca e sviluppo svolte all'interno dell'impresa possono tradursi nell'individuazione di opportunità rilevanti e nella creazione di conoscenza che ha un impatto positivo sulla possibilità di sfruttare opportunità anche rilevate esternamente.

La presenza di elevate quantità di risorse impiegate nelle attività di R&D può indicare un'elevata attenzione dell'impresa nei confronti delle possibili innovazioni e quindi un profuso impegno aziendale nella ricerca di nuove opportunità.

La ricerca e sviluppo può essere orientata oltre che allo sviluppo di nuovi prodotti, al miglioramento dei processi operativi interni riducendone i costi.

SCHEMA DI SINTESI PER LA RILEVAZIONE DELLE SENSING
CAPABILITIES



Fonte: elaborazione personale

3.3 SEIZING

Il secondo elemento rilevato da Teece (2007) nelle *dynamic capabilities* consiste nelle capacità di *seizing* che riguardano l'abilità dell'impresa di cogliere e sfruttare le opportunità derivanti dal mercato. Identificare le opportunità (*sensing*) ed implementarle in modo effettivo (*seizing*) richiede competenze e processi distinti. Infatti, nonostante la forte interconnessione, mentre le capacità di *sensing* si esplicano nelle attività legate alla percezione di nuove opportunità, le capacità di *seizing* sono definite dalla mobilitazione delle risorse per affrontarle e sfruttarle (Teece et al., 2016). La capacità di cogliere le opportunità si concentra quindi sull'utilizzo di nuove conoscenze per creare nuovi prodotti o servizi, mentre la capacità di percepire le opportunità si concentra sulla raccolta di nuove conoscenze

di mercato e sull'identificazione delle opportunità attraverso di esse (Pavlou et al., 2011).

A seguito del rilevamento di nuove opportunità, che possono riguardare lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o il miglioramento nell'efficienza dei processi, le imprese devono implementarle attraverso investimenti. Oltre alle decisioni di investimento, le imprese devono anche selezionare o creare un modello di business che definisca la strategia di commercializzazione e le priorità di investimento nel caso in cui siano state rilevate diverse opportunità (Teece, 2007). Per poter sviluppare *le seizing capabilities* aziendali è necessario convertire le opportunità in prodotti o servizi che generino profitti. Ciò implica che i manager devono concentrarsi sulle esigenze dei clienti target in modo da poter individuare le problematiche che intendono risolvere o i risultati che intendono raggiungere. Sulla base di questi aspetti è possibile definire la proposta di valore che l'azienda è in grado di offrire alla propria clientela, evidenziando gli aspetti che possono avere un impatto positivo sui bisogni dei clienti. Infine, bisogna valutare la coerenza delle conoscenze e competenze dell'azienda per sviluppare tale nuova proposta di valore. Se il processo ha esito positivo, l'azienda sarà in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, consolidare la propria posizione competitiva e, in ultima analisi, sviluppare nuove capacità di cogliere le opportunità del mercato.

In sintesi, le *seizing capabilities* dell'impresa definiscono le capacità dell'impresa di interpretare le opportunità del mercato e di definire un ordine di priorità nella loro implementazione.

3.3.1 Indicatori di seizing capabilities

Le *seizing capabilities* riferiscono all'abilità dell'impresa di cogliere le opportunità derivanti dal mercato a seguito della loro rilevazione. In questo ambito, i processi decisionali strategici e la struttura organizzativa rivestono un ruolo di primaria importanza. L'analisi di tali capacità è legata alla possibilità che l'impresa sviluppi nuovi processi operativi, nuovi prodotti o nuove modalità di fornitura. Inoltre, è possibile valutare le *seizing capabilities* considerando le partnership e le alleanze strategiche create dall'impresa a seguito del rilevamento di nuove opportunità.

SVILUPPO DI NUOVE SOLUZIONI

Lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi deriva dalla necessità di soddisfare le nascenti esigenze del mercato. In questo contesto, le imprese definiscono e programmano il tempo necessario per lo sviluppo del prodotto nuovo. Le fasi che costituiscono il processo di sviluppo di nuovi prodotti ed il periodo di tempo necessario, che va dall'ideazione del nuovo prodotto fino al lancio e alla commercializzazione dello stesso, rivestono un ruolo fondamentale nell'efficacia del processo. Il rispetto del *timing* prefissato incide sul successo dell'impresa.

Occorre valutare inoltre se lo sviluppo di nuovi prodotti consente di raggiungere nuovi mercati inesplorati o se consente di aumentare le vendite presso segmenti di clientela già serviti. Nel primo caso si tratta di esplorazione di nuovi mercati mentre nel secondo caso di penetrazione di mercato ed entrambe le strategie rappresentano una valida opportunità di crescita per l'impresa.

ALLEANZE E PARTNERSHIP

Le alleanze e le partnership create dall'impresa consentono l'inserimento della stessa in un *network* in cui i flussi informativi sono condivisi dai partecipanti che possono essere clienti, fornitori o altri partner strategici. La rilevanza delle *partnership* e delle alleanze strategiche nell'ambito delle capacità di *seizing* risiede nella maggiore semplicità di cogliere le opportunità derivanti dal mercato, in particolar modo per le PMI la cui principale criticità è legata alla limitata disponibilità di risorse. La presenza di *partnership* strategiche favorisce i processi di sviluppo e l'innovazione di prodotto che si estende oltre i confini dell'impresa.

SCHEMA DI SINTESI PER LA RILEVAZIONE DELLE SEIZING
CAPABILITIES



Fonte: *elaborazione personale*

3.4. RECONFIGURING

La riconfigurazione è essenziale per mantenere l'idoneità evolutiva e sfuggire alle dipendenze da percorsi sfavorevoli. Consiste in tutte le attività volte alla modifica di *routine* radicate nei processi produttivi, nello sviluppo di nuovi prodotti, nella cultura aziendale o nella struttura organizzativa che non consentono più all'impresa di sfruttare le opportunità o di mantenere una posizione competitiva stabile nel mercato. Pertanto, la capacità di riconfigurazione è rilevante per l'impresa in quanto consente di mantenere un vantaggio competitivo dato dalla possibilità di sfruttare un'opportunità.

Tra le attività che consentono lo sviluppo di capacità di riconfigurazione ci sono quelle legate alla modifica della struttura organizzativa. Infatti, gli approcci gestionali tradizionali prevedono forti gerarchie e diversi livelli di gestione, in cui

il controllo viene esercitato dall'alto verso il basso. Al contrario, il decentramento del processo decisionale consente di limitare le distanze tra il management e le nascenti esigenze dei clienti, rendendo positivo lo sviluppo delle *dynamic capabilities* (Teece, 2007).

Un aspetto rilevante evidenziato nel quadro teorico delle capacità dinamiche è la cospecializzazione che consiste in una forma specifica di complementarità in cui le tecnologie e altri beni devono far parte di un sistema integrato. Il successo aziendale in questi contesti richiede investimenti coordinati in ricerca e sviluppo e attività di alleanza. La cospecializzazione consente di differenziare l'offerta di prodotti o di ottenere risparmi sui costi. Tra gli aspetti positivi, si rileva che i concorrenti non possono assemblare rapidamente gli stessi *assets* tramite la loro acquisizione, impedendogli così di offrire prodotti o servizi concorrenti a prezzi simili (Teece, 2007).

L'altro elemento rilevato da Teece (2007) nell'ambito delle capacità di riconfigurazione è legato all'apprendimento e alla gestione della conoscenza. Poiché i beni immateriali sono fondamentali per il successo dell'impresa, le strutture di governance e di incentivazione che facilitano l'apprendimento e la generazione di nuova conoscenza risultano determinanti per la trasformazione delle capacità.

La capacità di riconfigurazione risiede inoltre nell'abilità di eliminare in modo selettivo i prodotti che non soddisfano più le esigenze del mercato, di adeguare le linee di comunicazione e di modificare, se necessario, il modello di business

utilizzato o la cultura organizzativa. Queste capacità sono definite da Teece come *exit routine*. In alcuni casi, la riconfigurazione può richiedere l'adozione di una struttura radicalmente diversa che aiuti l'organizzazione a raggiungere i nuovi obiettivi prefissati che possono consistere in un nuovo target di clienti, nello sviluppo di nuove soluzioni o in nuove modalità di fornitura.

Pertanto, la riconfigurazione successiva al cambiamento si basa su una combinazione di know-how e competenze precedenti, oltre che su know-how e competenze di nuova acquisizione (Lavie, 2006).

In sintesi, le *reconfiguring capabilities* dell'impresa consistono nelle capacità di trasformare la base di risorse dell'impresa al fine di allinearle alle nuove sfide poste dal mercato e nella generazione di processi di apprendimento che portano alla costruzione di conoscenza consolidata nell'impresa.

3.4.1. Indicatori di reconfiguring capabilities

La valutazione delle capacità di riconfigurare la base di risorse delle imprese prende in considerazione diversi aspetti.

Tra le conseguenze della riconfigurazione è possibile rilevare nell'impresa operazioni connesse alla riorganizzazione della struttura interna anche attraverso fusioni o acquisizioni. La riconfigurazione può richiedere inoltre l'introduzione di nuovi supporti tecnologici, nella struttura organizzativa o investimenti nelle attività

di formazione del personale. L'insieme di questi elementi, considerati in modo integrato, può consentire la valutazione delle capacità di riconfigurazione.

INTRODUZIONE DI SUPPORTI TECNOLOGICI

Le imprese che rilevano nuove opportunità dal mercato ed intendono implementarle in azienda possono avvalersi del supporto di sistemi tecnologici connessi al miglioramento dell'efficienza operativa o della percezione del mercato.

MODIFICHE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La rilevazione di nuove opportunità può essere legata all'acquisizione di nuovi clienti che richiedono l'individuazione di un Key Account Manager al fine di garantire una gestione efficiente delle problematiche e delle peculiarità che li contraddistinguono. È possibile, inoltre, che si rilevi la necessità di modificare le strutture che definiscono i processi decisionali strategici, al fine di renderli più agili e flessibili.

ATTIVITÀ FORMATIVE DEL PERSONALE

Se l'opportunità ha condotto allo sviluppo di nuovi prodotti o all'introduzione di nuovi sistemi operativi sarà necessario condurre delle attività formative per allineare il personale alle innovazioni introdotte nell'impresa e generare nuova conoscenza consolidata all'interno dell'organizzazione. La distribuzione della

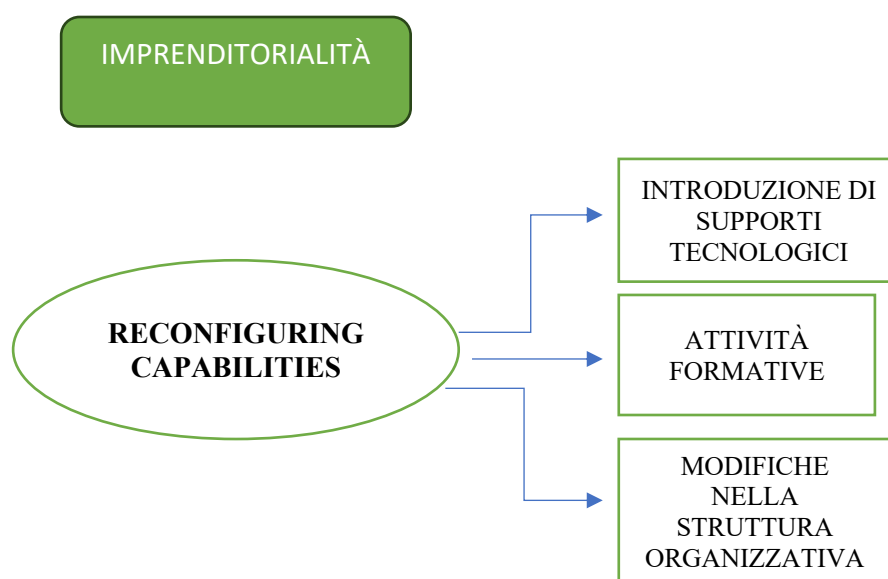
conoscenza all'interno di un'azienda si trasforma in creazione di conoscenza che viene poi trasformata in innovazione per sfruttare le opportunità di mercato

IMPRENDITORIALITÀ

Recenti sviluppi nel quadro teorico *dynamic capabilities* attribuiscono rilevanza alle caratteristiche individuali degli imprenditori che rappresentano l'antecedente necessario per la costruzione di capacità dinamiche. In particolar modo si evidenzia l'imprenditorialità come abilità rilevante per lo sviluppo dinamico delle conoscenze a disposizione dell'impresa. Il termine "imprenditoriale" si riferisce all'insieme delle attività e dei comportamenti degli imprenditori. Ciò include un comportamento competitivo e che guida il processo di mercato e consente di individuare le opportunità o di utilizzare le risorse e le competenze a disposizione dell'imprenditore per creare valore, spesso in modo creativo e innovativo (Gilmore, 2011).

Le imprese con un elevato orientamento imprenditoriale strategico sono altamente proattive e mostrano una maggiore predisposizione a cercare e cogliere le opportunità del mercato (Jantunen et al., 2005). Un elevato orientamento imprenditoriale favorisce, nella fase iniziale, la capacità dell'impresa di riconoscere le opportunità e, successivamente, di creare nuove opportunità anche attraverso le azioni di manager e imprenditori. Per sfruttare queste opportunità, solitamente risulta necessario riconfigurare la base di risorse e di attività dell'impresa. Pertanto,

la capacità dell'impresa di riconfigurazione, che si traduce nello sviluppo di nuove capacità, nella trasformazione dei propri di assets o nella modifica di processi e strutture per ottenere nuove combinazioni di risorse è fortemente influenzata dall'attitudine imprenditoriale che determina non solo il grado in cui l'impresa si assume rischi ed incertezze legate ai processi innovativi, ma anche alla possibilità di creare nell'organizzazione un orientamento strategico basato sulla costruzione e sullo sviluppo di capacità dinamiche..



Fonte: *elaborazione personale*

SCHEMA DI SINTESI RIEPILOGATIVO

Per la valutazione delle *dynamic capabilities* in un contesto aziendale si è cercato di stabilire un elenco di domande che guidasse l'intervista e la ricerca condotta presso Las Group suddividendole in tre gruppi distinti, che identificassero rispettivamente le tre capacità individuate in letteratura: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Il questionario costruito viene esposto nella tabella 1.

Tabella 1

TIPOLOGIA DI CAPACITÀ	
SENSING CAPABILITIES	1. Quali sono le principali modalità attraverso cui vengono rilevate nuove opportunità dal mercato?
	2. Quali manager o quali reparti sono addetti a tali attività? Sono stati creati dei gruppi di lavoro? Sono stati coinvolti clienti fornitori o partner esterni?
	3. Quali opportunità sono emerse a seguito delle attività di ricerca sul mercato?
SEIZING CAPABILITIES	1. C'è stato un evento esterno all'azienda che ha condotto a adeguamenti nella strategia o nei processi aziendali?
	2. Quali tra le opportunità rilevate sono state prioritariamente realizzate?
	3. Quali sono i soggetti coinvolti nel processo decisionale relativo a quali opportunità realizzare?
	4. L'opportunità ha condotto a progetti di sviluppo di nuovi prodotti o servizi o ha riguardato le modalità di produzione o fornitura?

	5. Il processo innovativo è stato programmato e pianificato o elaborato in modo incrementale e reagendo agli eventi?
RECONFIGURING CAPABILITIES	1. Il processo di implementazione dell'opportunità individuata ha coinvolto diversi soggetti o è stato individuato un unico responsabile?
	2. Quali modifiche sono state apportate in azienda al fine di attuare il progetto?

Fonte: *elaborazione personale*

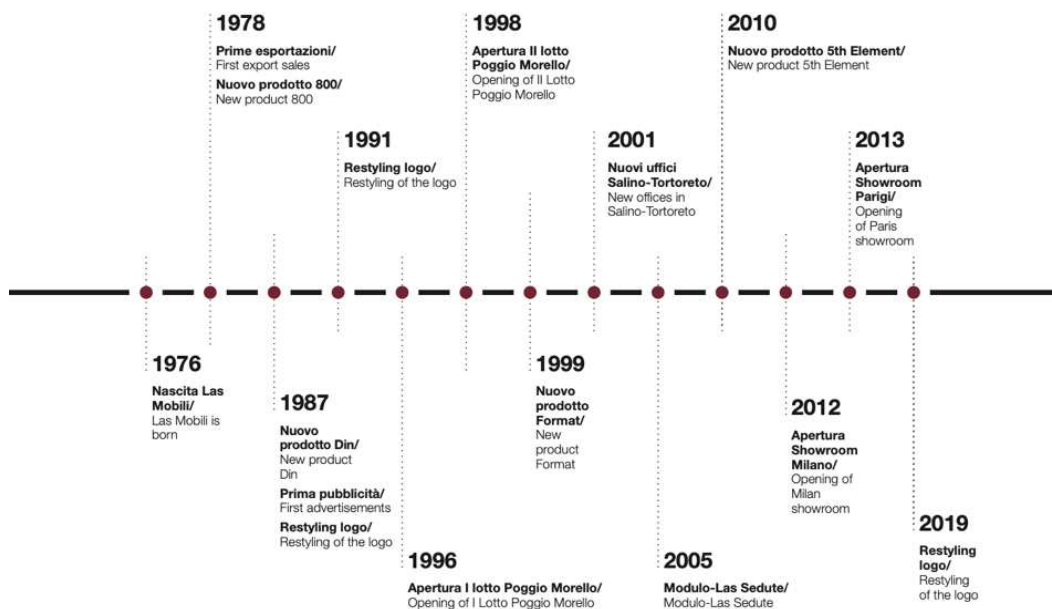
CAPITOLO 4 APPLICAZIONE DELLO SCHEMA DI ANALISI

AL CASO STUDIO

4.1 L'AZIENDA

4.1.1 La storia

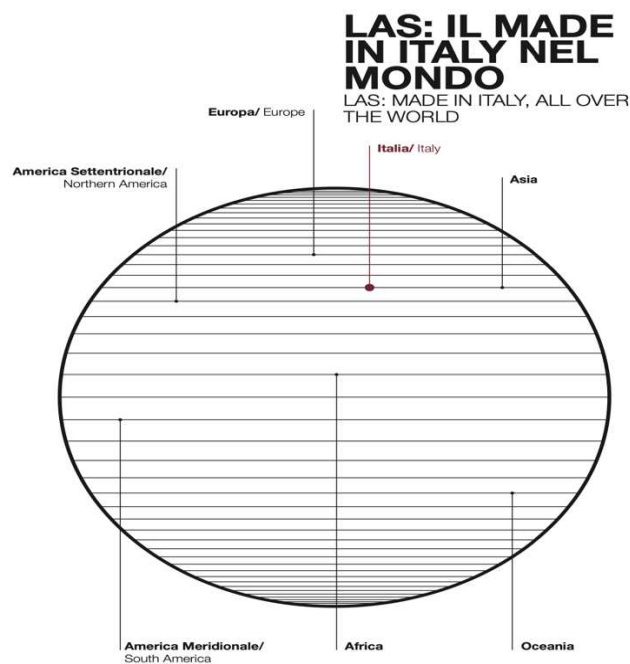
LAS group è un'impresa che si occupa dal 1976 della produzione di arredamenti per ufficio che nasce dalla visione del fondatore Giulio Pedicone. Inizialmente l'arredo è realizzato quasi esclusivamente in metallo: più che una nota di stile, la scelta rappresenta una semplice intuizione che porta, in pochi anni, la produzione aziendale anche all'estero.



Fonte: *Las company profile*

Il Gruppo LAS è una delle realtà industriali italiane più importanti nel settore del mobile per ufficio che unisce le competenze di tre unità produttive: mobili, sedute, pareti mobili con la divisione Modulo.

Las produce interamente nelle tre unità produttive di Tortoreto, in Italia centrale, in un territorio in cui la tradizione industriale, il paesaggio e l'arte si fondono fornendo un'ispirazione inesauribile. Lo stile italiano nasce da questi stimoli e diventa sintesi tra brand aziendale e brand territoriale. Las porta il made in Italy nel mondo.



Fonte: *Las company profile*

Il gruppo Las è animato dalla ricerca di un miglioramento continuo e da una ambiziosa visione aziendale spiccatamente internazionale ed ha affrontato, con lungimiranza e costanza, l'evoluzione stilistica dei propri prodotti e quella tecnica dei processi di produzione.

4.1.2 Gli obiettivi dell'azienda

L'attenzione alla qualità e al design dei prodotti che realizza e che progetta le consente di rendere ogni ufficio un luogo accogliente e stimolante. La ricerca della funzionalità dei suoi prodotti è accompagnata da una continua ricerca per adattarli alle specifiche esigenze dei clienti. La mission aziendale:

«La completa soddisfazione dei partner commerciali è il traguardo che ogni giorno misura le intelligenze, la creatività e lo spirito di Las».

Marcello Pedicone, CEO Las

Il cliente è al centro dell'organizzazione: *«il nostro compito è quello di prestare il massimo ascolto ai loro bisogni, di intercettare le loro esigenze e di infondere loro la certezza di poter contare sempre su di noi e sul nostro servizio a prescindere»*

Il punto focale dell'impresa è considerato il reparto produttivo, per questo motivo la maggior parte degli investimenti e delle innovazioni avvengono in questo ambito.

L'azienda è orientata alla *lean production* che si traduce nella riduzione degli

sprechi, nella flessibilità produttiva, nei processi di innovazione continui e nell'automazione delle fasi di imballaggio.

4.1.3. La struttura organizzativa

La presenza di una struttura organizzativa altamente gerarchizzata definisce una maggiore complessità nella costruzione e nello sfruttamento delle capacità dinamiche. Per Las al contrario:

«l'assenza di barriere gerarchiche, la condivisione di informazioni e l'assunzione di responsabilità degli uomini e delle donne che si sentono parte integrante dell'impresa consentono di reagire rapidamente alle spinte del mercato e quindi di innovare prodotti e servizi»

La struttura organizzativa di Las si fonda infatti sul lavoro di gruppo e su una necessaria condivisione della responsabilità che anima l'intera organizzazione e presuppone un impegno diffuso in tutta l'organizzazione. *«Il lavoro di gruppo di per sé genera valore aggiunto. Ma un gruppo è tale e diviene più forte se si caratterizza per un'assunzione collettiva e diffusa di responsabilità».*

Questa caratteristica organizzativa definisce una minore complessità del processo decisionale che è più rapido e flessibile. In questo contesto le possibilità di creare e sfruttare capacità dinamiche sono più elevate.

4.1.4 Il settore e la dinamicità ambientale

Il settore in cui LAS opera è quello dei mobili d'ufficio, caratterizzato dalla produzione di arredi, sedie e pareti per la creazione di spazi di lavoro. Il settore può essere considerato come altamente dinamico per via degli sviluppi tecnologici da un lato, e delle nuove esigenze di datori di lavoro e dipendenti dall'altro. Infatti, la natura del lavoro continua a cambiare e oltre alla realizzazione di mobili per ufficio sono sempre più richiesti arredamenti per spazi di *co-working* e *smart working* che caratterizzano le attuali tendenze nel mercato del lavoro. I mobili per *l'home office* e le soluzioni ergonomiche che soddisfano le esigenze delle persone che lavorano da casa sono sempre più richiesti così come è sempre più elevata l'attenzione per la salute e il benessere dei dipendenti.

Altro elemento caratterizzante il settore del mobile per ufficio è la crescente consapevolezza ambientale che sta avendo un impatto sulla progettazione e sulla scelta dei materiali. Aziende e clienti sono sempre più alla ricerca di soluzioni sostenibili ed ecologiche.

A livello competitivo, LAS può essere considerata tra le prime imprese italiane nel settore a fronte di un contesto altamente frammentato e costituito da centinaia di imprese di piccole e medie dimensioni. A livello internazionale, nonostante la presenza di imprese di dimensioni più grandi può vantare un'elevata qualità,

l'attitudine all'innovazione, l'attenzione alle esigenze dei clienti e ai dettagli che contraddistingue *il made in Italy*.

4.2. RILEVAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ: SENSING CAPABILITIES

4.2.1. Modalità di rilevazione delle opportunità

LAS grazie alla sua visione e alla sua propensione all'innovazione continua è estremamente attenta alla dinamicità del settore in cui opera.

La principale fonte attraverso cui avviene la rilevazione di opportunità dal mercato sono le relazioni continue con i clienti e con gli agenti. Inoltre, vengono analizzati diversi database con informazioni riguardanti gli andamenti dei mercati e dei principali concorrenti per monitorare in modo costante la propria posizione competitiva nel mercato.

Fiere ed eventi di settore completano il contesto entro il quale si definiscono opportunità e le tendenze del mercato.

4.2.2. Attori coinvolti nei processi di rilevazione delle opportunità

Il processo di rilevazione delle opportunità richiede il coinvolgimento di diversi attori all'interno e all'esterno dell'impresa. Nelle fasi iniziali di ricerca vengono coinvolti i quadri aziendali e la direzione che, attraverso un dialogo ed una

comunicazione continua, si occupano di individuare le principali opportunità adottabili dall'impresa e di delineare le specifiche strategiche del progetto.

Successivamente si costituisce un gruppo di lavoro che traduce le linee strategiche in azioni e procedure operative.

Nelle attività di ricerca di opportunità vengono coinvolti anche attori esterni all'impresa. Oltre ai clienti che sono i principali attori che influenzano la definizione della direzione strategica da seguire, in questa fase sono rilevanti i contributi e i pareri dei fornitori di materie prime e dei terzisti, che consentono di definire la fattibilità del progetto e le tempistiche necessarie per la sua attuazione.

4.2.3. Opportunità rilevate

Dalle attività di *market sensing* l'impresa riesce ad individuare le principali tendenze che contraddistinguono il mercato. Si è rilevato in particolar modo che negli ultimi anni il mondo ufficio è sempre più vicino al mondo casa sia per quanto riguarda i gusti dei clienti che per alcuni aspetti funzionali nei prodotti. Da questa tendenza del mercato, LAS ha individuato una rilevante opportunità: la necessità di soddisfare i clienti con l'offerta di soluzioni sempre più diversificate e personalizzate.

4.2.4 Sensing capabilities

Le sensing capabilities di LAS si concentrano quindi nella capacità dell'impresa di raccogliere informazioni da fonti esterne all'impresa (clienti, competitors, fiere ed eventi di settore). Il processo di acquisizione di informazioni viene poi trasformato in conoscenza interna all'impresa mediante l'azione dei dirigenti e dei quadri che definiscono le linee strategiche d'azione per rendere attuabili il progetto. La costituzione successiva di team di lavoro definisce una *routine* organizzativa dell'impresa che consente di consolidare tale conoscenza acquisita in tutta l'organizzazione.

4.3 SFRUTTAMENTO DELLE OPPORTUNITÀ: SEIZING CAPABILITIES

4.3.1. Sviluppo di nuove soluzioni

Le attività di *market sensing* condotte da Las hanno definito la necessità di fornire nuove soluzioni altamente personalizzate. Ciò in Las si è tradotto nell'offerta di prodotti modulari, mobili componibili dove ogni singola parte può essere assemblata e sovrapposta e può offrire diverse combinazioni. Tra le implicazioni dello sfruttamento dell'opportunità si inserisce un ampliamento dell'unità produttiva "mobili" e l'inserimento della divisione Modulo.

Lo sviluppo di una nuova soluzione ha consentito di soddisfare le nuove esigenze dei clienti legate alla natura evolutiva nella concezione degli spazi di lavoro.

4.3.2 Processo di sfruttamento delle nuove opportunità

Il processo di sfruttamento delle nuove opportunità deriva da un'attenta pianificazione e programmazione delle fasi di attuazione. In questo caso l'opportunità ha richiesto la progettazione, lo sviluppo e l'acquisto di un nuovo impianto produttivo in grado di garantire elevati livelli di efficienza produttiva pur lavorando su lotti di modeste dimensioni o addirittura "a lotto 1".

Gli attori coinvolti nel processo di progettazione e sviluppo del nuovo impianto sono la direzione e il *middle management* che, anche a fronte dell'attenta pianificazione e progettazione, si occupano di definire gli adattamenti incrementali, necessari sia per garantire l'esito positivo del processo che può durare dai due ai cinque anni.

4.3.3 Seizing capabilities di Las

La capacità di cogliere e sfruttare le opportunità in Las consiste nell'abilità nello sfruttamento della conoscenza attraverso l'apprendimento dal mercato. Le necessità intercettate vengono tradotte in un profuso impegno manageriale ed imprenditoriale nello sviluppo di un'offerta caratterizzata da una vasta gamma di prodotti che rispecchiano le diversificate esigenze del portafoglio clienti.

L'ordine di priorità stabilito nell'implementazione di nuove opportunità è coerente con gli aspetti considerati distintivi dall'azienda che, guidata da uno spiccato

orientamento al cliente, ritiene il processo produttivo di fondamentale importanza per garantire soluzioni di alto livello. In questo caso, infatti, lo sfruttamento della conoscenza include il perseguimento di nuove iniziative legate allo sviluppo di un nuovo prodotto attraverso un processo produttivo volto alla creazione di soluzioni sempre nuove e personalizzare. Quest'attività richiede il rinnovamento delle competenze esistenti con nuove conoscenze e abilità.

La flessibilità di Las consente di ridurre i tempi e i costi per lo sviluppo di nuove soluzioni e di creare un proficuo dialogo interno nel team costituito per la realizzazione del progetto e nelle collaborazioni con i fornitori nel processo di implementazione delle nuove opportunità. Infine, per la creazione di capacità di *seizing*, risulta rilevante la creazione di partnership strategiche con i clienti internazionali, da cui derivano le principali informazioni necessarie per poter sfruttare le opportunità rilevate.

4.4 RICONFIGURAZIONE DELLE RISORSE: RECONFIGURING CAPABILITIES

4.4.1 Implementazione dell'opportunità

Le richieste del mercato comportano per Las la necessità di adottare un'elevata flessibilità produttiva che deve tradursi in ampiezza e profondità della gamma che compone la sua offerta. Per soddisfare le nuove esigenze del mercato e cogliere l'opportunità relativa alla fornitura di soluzioni personalizzate Las ha riconfigurato

la propria base di risorse esistenti, in particolare, per quanto riguarda la necessità di un sistema produttivo che sia in grado di soddisfare al contempo l'esigenza di personalizzazione dei clienti e la ricerca di efficienza nella produzione dell'impresa. Ciò ha richiesto una ricerca e un'analisi approfondita delle possibili opzioni a disposizione dell'impresa che si conclude con la scelta dell'impianto produttivo più adatto e più funzionale alle sue necessità.

4.4.2 Il ruolo delle competenze e conoscenze nelle capacità di riconfigurazione

Le elevate conoscenze e competenze di Las Group, consolidate nella sua esperienza nel settore, ha reso concrete le possibilità di sviluppare nuove soluzioni e di riconfigurare i processi produttivi a disposizione per poter fronteggiare le nuove esigenze del mercato. Infatti, ciò che poteva rappresentare una minaccia per l'impresa, ovvero la logica di produzione massa e lo sfruttamento delle economie di scala, è stata fronteggiata con successo e trasformata in un'opportunità grazie alla sua attitudine all'innovazione e all'attenzione alle richieste del mercato. L'attitudine imprenditoriale è l'altro elemento caratterizzante il processo che ha facilitato il progetto innovativo in quanto ha legittimato l'attuazione dello stesso all'interno dell'organizzazione.

4.4.3 Implicazioni della riconfigurazione

Il nuovo impianto di produzione ha definito la necessità di:

- formare il personale specializzato, attraverso le attività di formazione mirate alla creazione di conoscenza in particolar modo nel reparto produttivo, informando i dipendenti oltre che delle specifiche tecniche anche dei benefici che il nuovo impianto avrebbe apportato all'impresa;
- la modifica del layout dell'impianto produttivo, delle postazioni che sviluppano i singoli processi e dei reparti di servizio al fine di avere il miglior coordinamento possibile per rendere il l'intero lavoro più efficiente;
- la stesura delle nuove procedure operative all'interno del manuale della qualità, un documento che specifica il sistema di gestione della qualità dell'impresa e che è riconosciuto come un documento ufficiale prodotto dall'azienda per descrivere nel dettaglio come opera il proprio sistema qualità.

4.4.4 Reconfiguring capabilities di Las

Le capacità di riconfigurazione di Las si esplicano nell'abilità di ricombinare l'insieme di assets a disposizione in modo tempestivo. Infatti, la presenza di routine codificate all'interno dell'impresa, relative alle attività di ricerca di mercato, individuazione delle opportunità e alla costituzione di team di lavoro per la realizzazione di progetti innovativi, sono integrati nell'organizzazione e consentono il successo dell'impresa nel mercato. La capacità di riconfigurazione riguarda non solo il sistema produttivo, elemento oggetto dell'innovazione, ma anche altri

elementi correlati all'impresa. In particolar modo, si evidenzia in primo luogo la necessità di attività formative che hanno consentito l'ampliamento delle conoscenze a disposizione degli addetti al reparto produttivo a seguito delle attività formative; in secondo luogo, le conoscenze e competenze acquisite dai manager attraverso la gestione di tutte le attività legate alle ricerche di mercato e alla pianificazione e all'implementazione del progetto, in particolar modo per quanto riguarda lo sviluppo di nuova esperienza anche per processi di innovazione futuri.

«Le risorse umane sono il vero patrimonio dell'azienda. Praticare investimenti in questa direzione significa quindi capitalizzare le proprie competenze e professionalità oggi indispensabili per competere sui mercati internazionali».

Questo ampliamento di conoscenza che coinvolge l'intera organizzazione consente di creare una consolidata capacità a favore della flessibilità aziendale che risulta di fondamentale importanza per la capacità di riconfigurazione. Un elemento imprescindibile per l'esito positivo nella costruzione di *reconfiguring capabilities* riguarda l'imprenditorialità. Infatti, l'incertezza che caratterizza i processi innovativi potrebbe definire l'astensione delle imprese, soprattutto quelle di successo, dalla ricerca di miglioramenti continui. Le capacità imprenditoriali che distinguono le imprese si riflettono sensibilmente sulla capacità dinamica dell'impresa che è quindi disposta ad investire risorse e conoscenze in progetti innovativi, confermandosi quindi una delle imprese più di successo nel settore dell'arredamento per l'ufficio nel contesto italiano.

CONSIDERAZIONI FINALI SULLE DYNAMIC CAPABILITIES DI LAS

Las dispone di *dynamic capabilities* elevate che sin dalle prime fasi di sviluppo aziendale hanno consentito di sviluppare il successo dell'impresa anche a livello internazionale. L'analisi del progetto di implementazione di un nuovo impianto produttivo a seguito della rilevazione dell'opportunità di fornire prodotti personalizzati ai propri clienti rappresenta solo un esempio dell'evoluzione delle capacità di Las a seguito delle mutevoli esigenze del mercato. Le capacità dinamiche di Las sono le risorse fondamentali su cui si è basato il suo intero successo sin dalla costituzione. Infatti, le *dynamic capabilities* sono rilevabili nel suo percorso internazionale. Tra le diverse caratteristiche distintive, l'impresa può essere considerata *born global* in quanto l'internazionalizzazione non è avvenuta in modo sequenziale e a seguito del successo sul mercato nazionale, ma è incorporata nella visione del fondatore che intraprende l'attività di esportazione in modo quasi congiunto alla costituzione dell'impresa. La visione dichiaratamente internazionale ha consentito la realizzazione di progetti per gli uffici di tutto il mondo, rendendo nota ed affermata l'impresa a livello globale e rendendo possibile la creazione di partnership con clienti internazionali. Ciò è in parte riconducibile al carattere imprenditoriale che ha guidato Las nel corso del tempo e alle elevate capacità di marketing che si definiscono nell'attenzione al cliente e nell'elevata personalizzazione dei prodotti. L'insieme di queste caratteristiche consentono di

modificare, integrare e riconfigurare le risorse e conoscenze dell'impresa determinando la costruzione delle capacità dinamiche dell'impresa.

È possibile, inoltre, rilevare *dynamic capabilities* nelle attività di marketing. Le relazioni con i clienti sono costruite nel corso degli anni e si basano non solo sull'aspetto professionale, ma anche umano. Infatti, i valori su cui si basa l'intera azione di Las sono stati riportati nella recente realizzazione di un progetto di comunicazione "*las is more*" che definisce la nuova *corporate brand strategy*, un nuovo modo per comunicare il posizionamento dell'impresa al mercato in modo coerente con le attuali richieste ed esigenze dei clienti che rappresenta la sintesi del percorso aziendale seguito nel corso degli anni. Evidenzia infatti i valori dell'impresa che si fondano sull'idea di partnership con il cliente basata su meccanismi di fiducia, sulla peculiare creatività nella progettazione degli spazi di lavoro che definiscono quello che Las considera il *workstyle* un'idea nuova degli spazi di lavoro in cui lo stile italiano e la funzionalità si fondono per allineare i progetti realizzati alle esigenze dei clienti mantenendo il carattere distintivo dell'impresa.

Infine, la capacità dinamica dell'impresa si riflette anche nell'attenzione alle tematiche di sostenibilità che rappresentano una delle importanti sfide del settore. Ciò si traduce per Las nella ricerca continua di nuove opportunità per ridurre sempre più l'impatto ambientale, attraverso la creazione di prodotti riciclabili, e l'orientamento a diventare un'impresa 100% *plastic free*.

Nel corso del tempo l'impresa è riuscita a fronteggiare le mutevoli esigenze del mercato grazie alla disponibilità di un patrimonio di capacità e competenze che evolvono per la peculiare attitudine all'innovazione che la caratterizza. L'abilità nello sfruttare le opportunità è intrinseca di Las e ciò si traduce nel raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati che hanno reso possibile il successo dell'impresa e l'ottenimento di un vantaggio competitivo fondato sulla qualità, sul design e sulla personalizzazione delle soluzioni offerte.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato si è affrontato il tema del vantaggio competitivo attraverso la prospettiva *dynamic capabilities*. Gli studi di strategia aziendale hanno inizialmente posto l'attenzione sull'ambiente esterno all'impresa e successivamente, con la prospettiva *resource based*, sulle risorse interne a disposizione. Il framework *dynamic capabilities* si inserisce in questa seconda categoria di studi e rimedia ad un limite insito nella natura statica della teoria basata sulle risorse. Infatti, la prospettiva *dynamic capabilities* evidenzia che per il raggiungimento di un vantaggio competitivo non è sufficiente il possesso di risorse da parte delle imprese, che comprendono conoscenze e competenze, ma che tali risorse devono essere riconfigurate e combinate in modo continuo per poter allineare la strategia aziendale alla dinamicità ambientale.

Sulla base di questi studi si è rilevato uno stretto legame tra la necessità di riconfigurare le risorse e i progetti di innovazione delle imprese il cui esito positivo dipende in parte dal consolidamento di capacità dinamiche all'interno dell'organizzazione. Infatti, la presenza di capacità dinamiche nell'impresa funge da facilitatore per lo sviluppo di un vantaggio competitivo che sia anche sostenibile nel tempo.

Tra i punti centrali dell'analisi condotta c'è la questione relativa alla costruzione delle capacità dinamiche che avviene all'interno dell'impresa. Le capacità, al contrario delle risorse, non possono essere acquistate ma devono essere costruite dall'impresa. A sostegno di tale affermazione, lo schema costruito per l'analisi delle capacità dinamiche esplicita le diverse fasi che conducono allo sviluppo di capacità dinamiche che, grazie alla loro natura, possono essere continuamente adattate per fronteggiare esigenze sempre nuove.

In definitiva, lo sviluppo delle capacità dinamiche rimane una prerogativa per le imprese che intendono stabilire un vantaggio competitivo in quanto la loro influenza si diffonde in diversi ambiti dell'organizzazione, rendendo l'intera gestione più flessibile, dinamica e agile.

BIBLIOGRAFIA

ABBASI, A., SARKER, S., & CHIANG, R. H. (2016). Big data research in information systems: Toward an inclusive research agenda. *Journal of the association for information systems*, 17(2), 3.

ADLER, P. S., & KWON, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

AKTER, S., WAMBA, S. F., GUNASEKARAN, A., DUBEY, R., & CHILDE, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131.

ALSHANTY, A. M., & EMEAGWALI, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 171-178

AMBROSINI, V., & BOWMAN, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

ARDYAN, E. (2016). Market sensing capability and SMEs performance: The mediating role of product innovativeness success. *DLSU Business and Economics Review*, 25(2), 79-97.

ARNDT F, GALVIN P, JANSEN RJG, LUCAS GJM, SU P. (2022) Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*. 28(3):423-428.

BAÍA, E. P., & FERREIRA, J. J. (2024). Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed?. *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

BLONIGEN, B. A., & TAYLOR, C. T. (2000). R&D intensity and acquisitions in high technology industries: evidence from the US electronic and electrical equipment industries. *The Journal of Industrial Economics*, 48(1), 47-70.

BORCH, O. J., & MADSEN, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109-125.

BRANDENBURGER, A. M., & NALEBUFF, B. J. (1995). *The right game: Use game theory to shape strategy* (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: Harvard Business Review.

BURNS, T., & STALKER, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 10(2), 209-214.

CAVUSGIL, S. T., & ZOU, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.

CHAKRAVARTHY, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of management review*, 7(1), 35-44.

CHIRUMALLA, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*, 105, 102256.

COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.

CONSTANTIOU, I. D., & KALLINIKOS, J. (2015). New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *Journal of Information Technology*, 30, 44-57

DASILVA, C. M., & TRKMAN, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389

DAY, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

ELLSTRÖM, D., HOLTSTRÖM, J., BERG, E., & JOSEFSSON, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286.

FANG, S. R., CHANG, E., OU, C. C., & CHOU, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*, 48(1/2), 170-192.

FORÉS, B., & CAMISÓN, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of business research*, 69(2), 831-848.

GELETKANYCZ, M. A., & HAMBRICK, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative science quarterly*, 654-681.

GILMORE, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 13(2), 137-145.

GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

GRANT, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

GREENE, P. G., BRUSH, C. G., & HART, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 103-122.

HANSEN, M. T., & BIRKINSHAW, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121-30.

HARRELD, J. B., O'REILLY III, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43.

HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.

HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S., & KYLÄHEIKO, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of international entrepreneurship*, 3, 223-243.

KNIGHT, G. A., & CAVUSGIL, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, 8(1), 11-26.

LAVIE, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.

LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

LAWSON, B., & SAMSON, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.

LEIH, S., LINDEN, G., & TEECE, D. J. (2015). Business model innovation and organizational design.

MAKADOK, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.

MIKALEF, P., BOURA, M., LEKAKOS, G., & KROGSTIE, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British journal of management*, 30(2), 272-298.

MIKALEF, P., BOURA, M., LEKAKOS, G., & KROGSTIE, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261-276.

MIKALEF, P., PAPPAS, I. O., KROGSTIE, J., & GIANNAKOS, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information systems and e-business management*, 16, 547-578.

MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., & COLEMAN JR, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

NEWBERT, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

OVERBY, E., BHARADWAJ, A., & SAMBAMURTHY, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15, 120-131.

PAVLOU, P. A., & EL SAWY, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.

PISANO, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, 93(6), 44-54.

PORTER, M. E. (2002). How competitive forces shape strategy. *D. Faulkner, Strategy. Critical Perspectives on Business and Management*, 3-17.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free (1980).

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.

PRIEM, R. L., & BUTLER, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

QUINTANE, E., MITCH CASSELMAN, R., SEBASTIAN REICHE, B., & NYLUND, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of knowledge management*, 15(6), 928-947.

SAMBAMURTHY, V., BHARADWAJ, A., & GROVER, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.

SANCHEZ, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.

SCHMINKE, M., AMBROSE, M. L., & CROPANZANO, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of applied psychology*, 85(2), 294.

SCHOEMAKER, P. J., HEATON, S., & TEECE, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42.

SHAFFER, S. M., SMITH, H. J., & LINDER, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

SHAPIRO, C. (1989). The theory of business strategy. *The Rand journal of economics*, 20(1), 125-137.

TEECE, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.

TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

TEECE, D., PETERAF, M., & LEIH, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

TEECE, D., & LEIH, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California management review*, 58(4), 5-12.

TEECE, D., & PISANO, G. (2003). *The dynamic capabilities of firms* (pp. 195-213). Springer Berlin Heidelberg.

WALSH, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.

WARNER, K. S., & WÄGER, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.

WEAVEN, S., QUACH, S., THAICHON, P., FRAZER, L., BILLOT, K., & GRACE, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123.

WEERAWARDENA, J., MORT, G. S., LIESCH, P. W., & KNIGHT, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

WERNERFELT, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174

WILDEN, R., GUDERGAN, S. P., NIELSEN, B. B., & LINGS, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.

WINTER, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995

ZAHRA, S. A., SAPIENZA, H. J., & DAVIDSSON, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

ZOLLO, M., & WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

ZOTT, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.

SITOGRAFIA

<https://exactitudeconsultancy.com/it/reports/38227/office-furniture-market/>

<https://www.las.it/>

<https://magazine.las.it/la-formazione-leva-strategica-per-il-successo-aziendale/>