

Capacità dinamiche e vantaggio competitivo: un'analisi empirica nel retail

ELISA MARTINELLI* GIULIA TAGLIAZUCCHI* FRANCESCA DE CANIO*

Abstract

Obiettivi. *L'articolo studia il tema delle capacità dinamiche nel retail, verificando l'impatto delle sue componenti sulle performance competitive di un campione di piccoli imprenditori commerciali al dettaglio.*

Metodologia. *La ricerca è stata svolta somministrando un questionario strutturato ad un campione di imprenditori commerciali al dettaglio. I dati raccolti sono stati elaborati applicando una regressione lineare multipla.*

Risultati. *Le evidenze empiriche mostrano come la creazione di conoscenza e di integrazione della stessa impattano in modo significativo e positivo sulle performance competitive, mentre capacità dinamiche legate a processi strutturati di apprendimento e riconfigurazione delle risorse agiscono in senso opposto.*

Limiti della ricerca. *L'articolo esplora come le capacità dinamiche impattano sulle performance di piccoli imprenditori industriali al dettaglio; l'originalità dell'analisi e i pochi studi empirici di riferimento circoscrivono la lettura degli effetti evidenziati, che richiedono ulteriori approfondimenti.*

Implicazioni pratiche. *I piccoli imprenditori commerciali al dettaglio in sede fissa dovrebbero puntare sulla capacità di innovare la propria offerta, rivedendola sia in termini di assortimento offerto che di servizio erogato, migliorando la capacità di alimentare un network con i propri stakeholder, fornitori e clienti in primis.*

Originalità del lavoro. *Ad oggi la letteratura di retail ha scarsamente investigato il tema delle capacità dinamiche, rari sono gli studi empirici sul tema e limitati ad indagini di tipo qualitativo con finalità sostanzialmente esplorative. Il paper intende contribuire a colmare tali gap con una ricerca originale, sulla base di una raccolta dati ad hoc.*

Parole chiave: *capacità dinamiche; vantaggio competitivo; performance; retail; piccoli imprenditori*

Objectives. *The paper is aimed at studying dynamic capabilities in retailing, verifying the impact of its dimensions on the competitive performance of a sample of small retail businesses.*

Methodology. *The research consisted in administering a structured questionnaire to a sample of small retailers. Data was processed applying a linear multiple regression.*

Findings. *Findings show that knowledge creation and knowledge integration both impact significantly and positively on competitive performance, while dynamic capabilities linked to structured processes of learning and of reconfiguration of resources act in the opposite direction.*

Research limits. *The article explores how dynamic capabilities impact on the performance of small retail entrepreneurs; the originality of the analysis and the few empirical studies of reference circumscribe the reading of the highlighted effects, which require further investigation.*

Practical implications. *Small retail entrepreneurs should focus on the ability to innovate their offer, improving the capability to feed their stakeholders' network.*

Originality of the study. *The retail literature has neglected the theme of dynamic capabilities. There are also rare empirical studies on the subject and, if present, of a qualitative nature. Our paper aims at filling in these gaps.*

Key words: *dynamic capabilities; competitive advantage; performance; retail; small entrepreneurs*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: elisa.martinelli@unimore.it

• Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: giulia.tagliazucchi@unimore.it

♦ Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: francesca.decanio@unimore.it

1. Introduzione

Le imprese commerciali al dettaglio si trovano oggi ad operare in un ambiente di mercato contraddistinto da ipercompetizione (D'Aveni, 1994) ed in cui il vantaggio competitivo si presenta sempre meno stabile e sostenibile nel tempo, ma abbisogna di essere costantemente rigenerato. In un contesto competitivo siffatto, le routinarie competenze imprenditoriali e la classica formulazione della *Resource-based view* sono limitanti nel comprendere come i piccoli imprenditori commerciali possano mantenere e difendere il proprio vantaggio competitivo nel tempo. In linea con altri autori, questo lavoro adotta la prospettiva delle *Dynamic Capabilities* come lente interpretativa grazie a cui i piccoli imprenditori commerciali possono ottenere e mantenere performance positive nei propri ambienti di riferimento - attualmente altamente volatili, caratterizzati da continui mutamenti, sempre più frequentemente soggetti a shock esterni di varia natura ed altamente impattanti.

Il presente contributo intende quindi studiare il tema delle capacità dinamiche nel retail, un ambito ancora scarsamente investigato dall'attuale dibattito accademico. Nello specifico, si intende verificare l'impatto che le principali dimensioni che compongono il concetto di capacità dinamiche hanno sulla performance in termini competitivi delle piccole imprese commerciali al dettaglio. Tale obiettivo è raggiunto conducendo una survey su questionario strutturato somministrato ad un campione di imprenditori commerciali ed applicando poi una regressione lineare multipla sui dati così raccolti. La domanda di ricerca a cui lo studio intende rispondere si configura quindi come la seguente: quali solo le dimensioni relative alle capacità dinamiche dei piccoli imprenditori commerciali al dettaglio che impattano sulle loro performance competitive?

La ricerca qui presentata contribuisce pertanto sul piano teorico alla letteratura di retail management e si propone di suggerire alcune implicazioni manageriali ai piccoli imprenditori commerciali che gestiscono punti vendita al dettaglio in sede fissa.

Il presente lavoro è strutturato nel seguente modo: dopo aver presentato una review della letteratura sulle competenze dinamiche e averne illustrato le logiche applicative negli studi di retail, si descrivono il modello e le ipotesi di ricerca. Segue l'illustrazione della metodologia impiegata per realizzare lo studio empirico di tipo quantitativo. Successivamente, si presentano e discutono i risultati emersi dall'indagine, illustrando altresì le conseguenti implicazioni teoriche e manageriali. La trattazione termina con alcune considerazioni conclusive, le limitazioni dello studio condotto e le possibili evoluzioni dello stesso in ottica prospettica.

2. Capacità dinamiche

Il concetto di capacità dinamiche si incardina sulla teoria Resource-Based View (RBV), secondo cui risorse e competenze sono alla base del vantaggio competitivo a livello di impresa (Wernerfelt, 1984). La RBV sostiene infatti che le risorse di valore, rare, imperfette, inimitabili e non sostituibili (VRIN) sono una fonte di vantaggio competitivo (Barney, 1991; Peteraf, 1993); tuttavia, non spiega come queste evolvano nel tempo e come possano adattarsi in caso di ambienti dinamici, instabili, che cambiano con grande rapidità. Ne deriva che la RBV è utile allo studio delle risorse in ambienti stabili, ma manca di una chiave interpretativa per imprese che agiscono in ambienti più dinamici e volatili. In tale prospettiva emerge più recentemente il concetto di competenze dinamiche al fine di fornire una chiave interpretativa per la creazione di valore e il mantenimento del vantaggio competitivo dell'impresa in ambienti turbolenti (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Ambrosini e Bowman, 2009; Lin e Wu, 2014).

Sebbene la letteratura accademica sia concorde nell'affermare che sia le capacità organizzative operative che le capacità dinamiche portino beneficio all'impresa, l'ambiente di riferimento detta la necessità e l'effetto di queste capacità, indicando quando siano più idonee quelle dinamiche di ordine superiore. In ambienti volatili, infatti, le *Dynamic Capabilities* (DC) consentono la riconfigurazione delle risorse e delle capacità esistenti, in modo che le aziende possano mantenere un vantaggio competitivo ogni volta che si verificano eventi imprevedibili ed inattesi. Pertanto, data

la dinamicità che caratterizza gli attuali ambienti di mercato in cui operano i piccoli imprenditori commerciali al dettaglio, si ritiene che la prospettiva delle Dynamic Capabilities sia maggiormente idonea a studiare la capacità dell'impresa di rinnovare e riconfigurare le proprie risorse (Ambrosini *et al.*, 2009; Barreto, 2010; Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat e Peteraf, 2009; Teece *et al.*, 1997). Una DC è generalmente definibile come la capacità di un'organizzazione di creare, estendere o modificare intenzionalmente la propria base di risorse (Helfat e Peteraf, 2009).

Le DC sono diversamente concettualizzate nella letteratura esistente (per una revisione vedi Zahra *et al.*, 2006), a cui sono seguiti diversi tentativi di inserire in un quadro unificante i tipi di DC descritti e utilizzati. In generale, le capacità dinamiche si legano al cambiamento organizzativo alla base dei processi innovativi ed evolutivi dell'azienda. Da una revisione dei contributi, emerge come le DC siano tendenzialmente create e sviluppate secondo due dimensioni principali, la prima dimensione è identificabile come un processo di bilanciamento tra attività esistenti e future svolte in azienda; la seconda dimensione riguarda invece il modo in cui viene condotto questo processo (Madsen, 2010). Altri studiosi, invece, sostengono come i tipi di DC identificati in letteratura possono essere ricondotti a quattro categorie: osservazione e valutazione esterna, rinnovo delle risorse interne, acquisizione di risorse esterne, riconfigurazione delle risorse interne.

Più recentemente, alcuni autori hanno proposto e descritto una gerarchia di DC: diverse capacità di ordine superiore agirebbero quindi su diversi elementi organizzativi con finalità diverse. Winter (2003), per esempio, descrive due livelli: le capacità del primo ordine, che agiscono sulla dotazione base di risorse e competenze, e le capacità di ordine superiore, che modificano o creano nuove capacità di primo ordine. In un altro studio, invece, sono introdotte le capacità di apprendimento dinamico di ordine più alto, distinguendole dalle capacità funzionali dinamiche che sono collegate a ciò che l'azienda può fare utilizzando le risorse e le routine esistenti (Hine *et al.*, 2013). Secondo tale impostazione, le capacità di apprendimento dinamico sarebbero importanti per sostenere il vantaggio competitivo in un ambiente caratterizzato da alta velocità di cambiamento; al contrario, in un ambiente a bassa velocità di cambiamento, le capacità dinamiche funzionali o ordinarie possono essere sufficienti per migliorare e mantenere il posizionamento competitivo dell'azienda, pur agendo ad un livello inferiore (Hine *et al.*, 2013).

Battisti e Deakins (2017) hanno verificato che l'abilità delle piccole imprese di usare le proprie capacità dinamiche incrementa le performance agendo sulla base di risorse da esse possedute, piuttosto che direttamente. Pertanto, il rinnovamento sostenibile che influisce positivamente sulle performance di impresa implica un'azione, più o meno programmata o contingente, sulla dotazione di risorse esistenti. Le competenze dinamiche non sono quindi causa diretta di performance superiori, ma sono piuttosto il mezzo con cui si attiva tale cambiamento, necessario al mantenimento di un vantaggio competitivo all'interno di ambienti dinamici e volatili (Makkonen *et al.*, 2014). Infatti, «*the mere possession of a resource does not necessarily confer an advantage; resources need to be used, or else they may be detrimental to functioning*» (Williams *et al.*, 2017, p. 746). Le DC forniscono pertanto una cornice idonea all'analisi della creazione di valore e della continuazione dell'attività di impresa in ambienti turbolenti e dinamici (Lin e Wu, 2014; Teece *et al.*, 1997), anche e soprattutto nel caso di piccole imprese. In tali contesti, infatti, le DC consentono la riconfigurazione di risorse e capacità ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo (Teece, 2007), aiutando le imprese a raggiungere il «*necessary evolutionary fitness*» (Helfat *et al.*, 2009). Altresì, nell'analisi delle piccole imprese, di fondamentale importanza risultano essere anche le competenze imprenditoriali. Le capacità imprenditoriali, nella loro più ampia accezione, sono definite come «*the ability to identify opportunities and develop the resource base needed to pursue the opportunities*» (Arthurs e Busenitz, 2006, p. 199). Maggiore competenza imprenditoriale o manageriale porta quindi la piccola impresa ad affrontare più efficacemente i cambiamenti che si verificano in un ambiente dinamico; anche se, in ultima analisi, sono le capacità dinamiche che determinerebbero l'abilità delle piccole imprese di cogliere nuove opportunità create dai cambiamenti e per mezzo loro adattare la propria dotazione di risorse e competenze. Tuttavia, concordemente con Woldesenbet *et al.* (2012), le capacità imprenditoriali possono essere considerate come intrinsecamente dinamiche, dato che interagiscono in modi sottili e complessi con

l'ambiente. In questo senso, le DC e le capacità imprenditoriali coesistono nel supportare i cambiamenti ambientali, dato che «*it would be difficult to delineate where an entrepreneurial capability ends and a dynamic capability begins*» (Woldesenbet *et al.*, 2012, p. 495). Ne consegue che un'analisi delle competenze dinamiche applicata alle piccole e medie imprese (PMI) non può completamente slegarsi nella sua interpretazione da un riferimento ai modelli imprenditoriali che possono emergere in fase di delimitazione e attivazione delle capacità dinamiche in risposta a cambiamenti o volatilità dell'ambiente di riferimento.

3. Le capacità dinamiche nel retail

La prospettiva delle DC è scarsamente applicata al settore retail, con alcune eccezioni (Conant *et al.*, 1993; McGee and Peterson, 2000; Marcus and Anderson, 2006; Martinelli *et al.*, 2018; Sansone *et al.*, 2017). Alcuni studiosi hanno definito “capacità dinamiche generali” quelle capacità di rinnovare, aumentare e adattare le competenze nel tempo (Marcus and Anderson, 2006). In tale prospettiva, una competenza aziendale è definita come un insieme di diverse capacità, e le capacità dinamiche generali possono essere interpretate come capacità che agiscono a un livello organizzativo più elevato. Tuttavia, Marcus e Anderson (2006) si sono limitati a descrivere un elenco di funzionalità, che non sono però di natura intrinsecamente dinamica, e hanno ipotizzato funzionalità di ordine superiore, senza però addurre spiegazioni su come o quando sono e possono essere attivate.

I contributi di altri autori hanno espanso tale prospettiva e hanno analizzato le competenze distintive degli attori nel settore della vendita al dettaglio, concentrandosi quindi su specifici contesti di analisi: la catena di negozi in franchising (El Akremi *et al.*, 2015) e alcuni piccoli rivenditori indipendenti (McGee and Peterson, 2000). El Akremi *et al.* (2005) definiscono le DC come processi strategici, tra cui il processo decisionale strategico, lo sviluppo di nuove unità di business, la creazione di alleanze, lo sviluppo del prodotto. Secondo gli autori, alcune caratteristiche della catena di vendita al dettaglio, come la sua longevità, la durata del periodo di formazione iniziale, le royalties in franchising, il livello di internazionalizzazione, potrebbero essere un motore efficace per prestazioni superiori. In tale prospettiva, il franchisor stesso possiede DC, che sono specifiche della catena e diviene responsabile della creazione, integrazione, riconfigurazione e/o trasferimento di risorse e competenze attraverso la catena stessa, che diventa quindi il mezzo con cui tali competenze sono trasmesse (El Akremi *et al.*, 2015). Osservando le competenze distintive dei piccoli rivenditori indipendenti, McGee e Peterson (2000) hanno invece sottolineato come l'immagine del punto vendita, la qualità del servizio offerto ai clienti e l'efficacia delle strategie di pricing sono importanti fattori trainanti di prestazioni positive per i piccoli rivenditori indipendenti. Le dimensioni sottolineate dagli autori rimandano più chiaramente a competenze imprenditoriali che fanno parte dell'esperienza e della professionalità di piccoli retailer al dettaglio, adducendo a riflessioni su come anch'esse possano delinarsi come una competenza dinamica di ordine superiore, in base alla logica di attivazione ed alle risorse che va ad impattare in risposta alla volatilità ambientale. Sansone *et al.* (2017) hanno tentato di adattare il modello di Teece *et al.* (1997) alle insegne grocery operanti nel settore distributivo italiano, in quanto contesto favorevole per lo studio delle DC data la grande dinamicità richiesta per operarvi, a fronte di una competizione estremamente accesa. Gli autori hanno identificato un certo numero di indicatori volti a definire le micro-foundation delle DC e legate alle macro-categorie di DC identificate da Teece *et al.* (1997), ovvero: sensing, seizing, transforming. Pur essendo contributo teorico di una certa utilità, lo studio in oggetto si configura come preliminare, di stampo prettamente qualitativo ed i cui risultati si limitano ad offrire un possibile framework teorico che richiede supplementi di indagine e verifica empirica per potere essere applicato. Inoltre, l'approccio degli autori è scarsamente adattabile al contesto della presente ricerca essendo focalizzato su grandi insegne distributive. Martinelli *et al.* (2018), studiando le dimensioni formative del costrutto della resilienza organizzativa mostrata dai piccoli imprenditori commerciali che hanno affrontato un disastro naturale (nello specifico: il

terremoto che ha colpito l'Emilia nel 2012), hanno verificato che le DC - identificate nelle dimensioni di: reconfiguration, leveraging, sensing and interpreting, learning and knowledge integration - insieme al capitale sociale, sono strumentali al miglioramento della resilienza organizzativa nel retail. Lo studio, seppur in linea con il nostro framework teorico, ha però natura qualitativa e non permette una generalizzazione dei risultati emersi

Dalla review della letteratura su DC e commercio, ad oggi non emergono studi quantitativi che inferiscano sull'attivazione e sull'utilizzo delle competenze dinamiche da parte di piccoli imprenditori commerciali al dettaglio. Il dibattito accademico sul tema, infatti, si limita alla teorizzazione dell'esistenza di tali capacità dinamiche, senza però verificarne empiricamente le dimensioni. Il presente contributo si configura quindi come un primo tentativo di colmare tale gap offrendo uno studio di più ampio respiro e di stampo quantitativo.

4. Il modello e le ipotesi di ricerca: le dimensioni delle capacità dinamiche nel retail

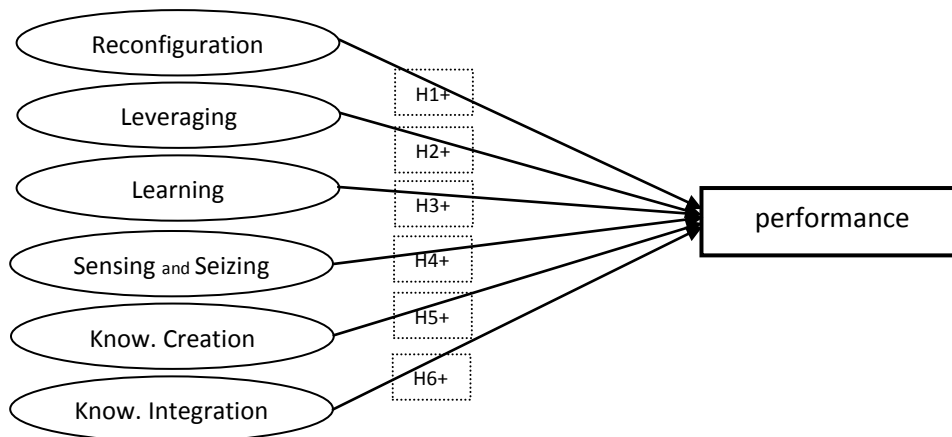
In questo studio le DC sono considerate come un costrutto multidimensionale, sulla base del contributo di Makkonen *et al.* (2014). Dato che nella comunità accademica non pare esserci accordo su una scala universalmente accettata per misurare le DC, abbiamo cercato di identificare una scala che fosse stata testata sulla base di rigorosi criteri scientifici. La modalità multidimensionale identificata da Makkonen *et al.* (2014) è quindi apparsa più in linea rispetto a questo requisito, tanto più se confrontata con altre possibili alternative. Di un certo interesse era infatti apparsa anche la scala impiegata da Protogerou *et al.* (2011), poi esclusa in quanto non adeguatamente testata seguendo il processo di validazione indicato dalla letteratura.

In linea con quanto affermano Makkonen *et al.* (2014), il valore delle capacità dinamiche si esprime nel momento in cui le capacità operative diventano rigidità, e si richiede l'attivazione di capacità dinamiche rigenerative e di rinnovo per mantenere performance positive nell'ambiente di riferimento. Adottando la scala testata da Makkonen *et al.* (2014), le DC si configurano come un costrutto multidimensionale, in cui si identificano sei tipologie principali. Le prime tre consentono all'impresa di allontanarsi dalle pratiche di cambiamento precedenti e di adottare nuove forme di cambiamento organizzativo, e possono essere generalmente etichettate come "capacità rigenerative". Si tratta, in particolare, della capacità di intervenire sulla base di risorse esistente al fine di modificarla con atti programmati ed intenzionali (reconfiguration), di modificarla per renderla adatta ad una nuova situazione (leveraging), o di ampliarla attraverso strutturati processi di apprendimento (learning). Le altre tre, invece, possono essere genericamente definite come "capacità di rinnovamento", e sono le capacità dinamiche volte a modificare la base di risorse. In particolare, si tratta della capacità di lettura del mercato e conseguente posizionamento al fine di sfruttarne le opportunità emergenti (sensing and seizing); la capacità di assorbire nuove conoscenze che derivano dall'ambiente circostante e di utilizzarle al fine di ampliare la base di risorse dell'impresa (knowledge creation); infine, la capacità di interagire ed integrare conoscenze attraverso la rete di fornitori, clienti e altri stakeholder (knowledge integration). Ogni dimensione concorre, in modo diverso e complementare, a mantenere il vantaggio competitivo dell'impresa in condizioni di dinamicità dell'ambiente di riferimento. Gli autori sostengono poi che tutte e sei le capacità dinamiche sopra elencate siano indispensabili in ambienti volatili che richiedono alle aziende di adeguarsi alle mutevoli circostanze. Tuttavia, secondo la loro impostazione, le capacità rigenerative consentirebbero di adattare le precedenti capacità dinamiche per affrontare le nuove condizioni ambientali e mantenere performance positive, presupponendo un diverso livello di azione e di strutturazione dell'azione che porta ad una modifica di livello superiore della dotazione di risorse e competenze. Al contrario, le capacità di rinnovamento si potrebbero configurare come una modifica di livello inferiore, che sfrutta le contingenze emergenti dall'ambiente di riferimento, con un livello inferiore di programmazione e strutturazione dell'azione imprenditoriale al fine di modificare la base di risorse e competenze - non in maniera predittiva e costante nel tempo - ma in

risposta ad una contingente dinamicità ambientale. Entrambi i livelli di azione si configurano come ugualmente importanti al fine di mantenere il vantaggio competitivo e performance positive.

Ai fini del presente studio, si ipotizzano effetti positivi sulle performance dei piccoli imprenditori commerciali per tutti e sei i tipi di competenze dinamiche descritte. Il modello proposto e la formulazione delle ipotesi sono di seguito presentati.

Fig. 1: Il modello proposto



Fonte: ns. elaborazione

H1: Le capacità di reconfiguration del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

H2: Le capacità di leveraging del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

H3: Le capacità di learning del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

H4: Le capacità di sensing and seizing del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

H5: Le capacità di knowledge creation del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

H6: Le capacità di knowledge integration del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla performance competitiva del retailer.

5. Metodologia

5.1 Il questionario

Al fine di testare come le diverse dimensioni delle Capacità Dinamiche agiscano sulla performance dei retailers, è stata condotta un'indagine di tipo quantitativo attraverso un questionario strutturato. Il questionario è stato somministrato ad un campione di piccoli imprenditori che svolgono attività di vendita al dettaglio di beni in sede fissa. La raccolta dei dati è stata svolta nel periodo Febbraio - Aprile 2017 ed ha coinvolto commercianti operanti con il proprio esercizio di vendita al dettaglio in sede fissa in alcuni comuni della provincia di Modena.

Il questionario è stato somministrato mediante l'aiuto di tre intervistatori, che hanno ricevuto una formazione specifica sulla metodologia di raccolta dati e sulle finalità del questionario. I piccoli imprenditori commerciali oggetto di analisi sono stati invitati a partecipare all'indagine empirica e alla compilazione del questionario in modalità F2F, tramite visita in loco di uno degli intervistatori. Per aumentare la sensibilizzazione dei rispondenti alla partecipazione allo studio, è stato chiesto il sostegno delle amministrazioni locali, che hanno comunicato ai propri cittadini le finalità

dell'indagine in corso, e delle principali associazioni di categoria operanti a livello locale, che hanno informato i propri associati della ricerca.

Il questionario è formato da più batterie di domande, incentrate su un tema specifico; in ognuna accanto a domande aperte sono poste domande a risposta multipla. La prima sezione raccoglie informazioni anagrafiche e descrittive sull'imprenditore e sulla sua attività commerciale. La seconda sezione è invece composta da scale psicometriche rilevate nella principale letteratura sulle competenze dinamiche delle PMI. Le scale psicometriche (Tab. 1) sono state misurate mediante items su una scala Likert a 7 punti.

Tab. 1: Scale psicometriche e items

Costrutti indagati	Item	Media	St. Dev.
Performance	Marginalità	3,70	1,093
	Fatturato (vendite)	3,53	1,439
	Capacità di incrementare le vendite da un anno all'altro	3,77	1,316
Sensing and seizing	Cerco costantemente nuove idee per svolgere la mia attività prestando attenzione all'ambiente in cui opero	5,67	1,164
	Coloro che lavorano nella mia impresa si confrontano costantemente tra loro per individuare nuove idee e nuove opportunità di business	5,39	1,319
	Chi lavora nella mia impresa si confronta costantemente con soggetti esterni per individuare nuove idee e nuove opportunità di business	5,04	1,352
	Destino con regolarità risorse (tempo, denaro, ecc.) per lo sviluppo di nuove attività di business	4,61	1,603
Knowledge creation	Cerco di offrire spesso nuovi prodotti o servizi sul mercato	5,60	1,004
	Sperimento spesso nuovi modi di erogare il servizio commerciale	4,92	1,300
	Apporto regolarmente piccoli miglioramenti ai prodotti e servizi che offro	5,73	1,012
	Cerco di offrire prodotti o servizi migliori rispetto a quelli già esistenti sul mercato	5,65	1,081
Knowledge integration	Le reti di relazioni della mia impresa (fornitori, clienti, ecc.) sono importante fonte di conoscenza	5,62	1,104
	Nella mia attività d'impresa riesco a sfruttare la mia rete di relazioni personali	5,15	1,291
	Le reti di relazioni dei dipendenti/collaboratori sono importanti fonti informative per la mia impresa	5,14	1,365
	Riesco ad utilizzare le reti di relazioni con fornitori, clienti, ecc. per aumentare la competitività della mia impresa	5,25	1,243
Reconfiguration	La maggior parte delle attività che si svolgono nella mia impresa non può essere codificata	4,87	1,433
	Le conoscenze più importanti della mia impresa non possono essere scritte	4,95	1,469
Leveraging	Chi lavora in impresa può sperimentare nuove modalità di lavoro, purchè ciò non vada a detrimento della normale attività	5,12	1,187
	Chi lavora in impresa è stimolato a proporre nuove visioni del business, nuovi obiettivi e idee	5,35	1,186
	Chi lavora in impresa è attento a cogliere ogni informazione utile al futuro sviluppo dell'impresa	5,47	1,088
Learning	Sento fortemente il bisogno di aumentare il livello di competenza di chi lavora nella mia impresa	4,85	1,469
	Destino risorse specifiche (tempo, denaro, ecc.) alla formazione mia e/o dei miei dipendenti/collaboratori	4,77	1,590
	Nell'attività d'impresa cerco sempre di valorizzare l'esperienza lavorativa mia e/o dei miei dipendenti/collaboratori	5,91	1,055

Fonte: ns. elaborazioni

5.2 Il campione

A conclusione della somministrazione dei questionari, il campione si compone di 213 piccoli imprenditori al dettaglio di vari comuni della provincia di Modena.

Le imprese appartenenti al campione sono tutte PMI con una media poco superiore ai due dipendenti per azienda, distribuiti su una forbice che va da un minimo di un dipendente per azienda ad un massimo di 16 dipendenti. Il 44,1% del campione, infatti, ha un solo dipendente mentre il 27,2% ne ha due. Il 26,3% ne ha minimo tre e massimo dieci dipendenti, mentre il 2,5% ne ha più di dieci. Predominante la componente di imprenditrici donne che hanno partecipato all'indagine (57,3%). La quasi totalità dei rispondenti ha origini italiane (93,9%), residuale è invece la componente dei piccoli imprenditori commerciali di origine straniera. L'età media del campione è

di poco superiore ai 53 anni di età, e molto elevato risulta essere il grado di esperienza degli stessi; infatti, la media di anni di attività nel settore è di circa 25 anni, con un minimo di 5 anni di attività in ambito retail ed un massimo di 60 anni. I componenti del campione sono nella maggior parte dei casi proprietari dell'attività (87,3%) o soci costituenti della stessa (10,3%). Solo il 2,4% del campione i rispondenti sono collaboratori o impiegati dell'attività commerciale.

Molto ridotta è infine la numerica delle aziende nel quale è presente almeno un secondo punto vendita (24 unità pari all'11,3% del campione). Di queste, più della metà si limita al possesso di un ulteriore punto di vendita (59,1%), il 27,3% ne possiede altri due e il 9,1% possiede tre o più negozi.

6. Risultati

6.1 Analisi di affidabilità dei costrutti indagati

L'analisi della letteratura ha rilevato come siano necessari ulteriori studi, e analisi più sistematiche e di stampo quantitativo per meglio comprendere le dimensioni che sottendono alla performance aziendali delle PMI operanti nel settore retail. Dalla letteratura è emersa infatti la necessità di approfondire gli effetti che le Dynamic Capabilities possono avere sugli indicatori di Performance aziendali quali la marginalità, il fatturato e la capacità di incrementare le vendite di anno in anno, di modo da aiutare i piccoli imprenditori ad affermarsi su mercati sempre più competitivi e soggetti a volatilità ed incertezza. In particolare, nello studio è stata adottata la prospettiva multidimensionale proposta da Makkonnen *et al.* (2014), che identificano sei tipologie di DC proponendo una scala di misurazione che è stata adottata ed adattata allo specifico contesto di indagine. Come si evidenzia nella tabella 3, tutte le scale utilizzate nell'analisi empirica evidenziano una buona validità interna, con valori dell'alfa di Cronbach altamente superiori al suo valore soglia di 0,7. Molto buoni anche i valori dei VIF (Tab. 4) delle variabili indipendenti, che evidenziano l'assenza di multicollinearità tra i costrutti indagati.

Tab. 3: Affidabilità dei costrutti

Dimensione	N. items	Media	Dev. St.	α di Cronbach
<i>Performance</i>	3	3,666	1,080	0,782
Sensing and seizing	4	5,157	1,013	0,734
Knowledge creation	4	5,458	0,878	0,812
Knowledge integration	4	5,266	0,995	0,813
Reconfiguration	2	4,886	1,271	0,721
Leveraging	3	5,290	0,917	0,732
Learning	3	5,148	1,090	0,742

Fonte: ns. elaborazioni

6.2 Analisi di Regressione

Attraverso un'analisi di regressione lineare multipla è stata indagata la relazione che le dimensioni delle capacità rigenerative e di rinnovamento delle imprese possono avere sulle performance aziendali. Prendendo in considerazione il valore robusto dell' R^2 corretto, che risulta essere pari a 0,119, possiamo affermare le Capacità Dinamiche sono in grado di spiegare quasi il 12% della capacità aziendale di generare fatturato e margine, nonché di crescere nel corso del tempo. Tale valore lo si considera altamente interessante considerando che lo studio risulta essere molto originale, essendo uno dei pochi che offre una verifica empirica al tema osservato nello specifico contesto settoriale di indagine scelto, e si evidenzia come la bontà di adattamento (R -quadrato corretto) sia molto soddisfacente.

A causa di alcuni dati mancanti l'analisi complessiva è stata svolta sui 210 dei 213 questionari strutturali, senza particolari scostamenti in termini di esperienza e dimensioni aziendali, presentati nella sezione precedente, che potrebbero influenzare l'interpretazione e la capacità di generalizzazione dei risultati.

I risultati riportati in tabella 4 evidenziano come la creazione di conoscenza e la capacità di creare un network con le imprese fornitrici e clienti, siano due aspetti positivamente impattanti sulle performance aziendali ($\beta_{KC}=0,233^{***}$) e ($\beta_{KI}=0,358^{***}$). Sono quindi verificate le ipotesi H5 e H6, presentando un impatto significativo e positivo sulla variabile dipendente. Risulta quindi che la capacità degli imprenditori di leggere l'andamento del mercato e di riuscire, di conseguenza, ad adattare la propria offerta alle richieste della domanda, nonché la capacità di creare un network attorno al proprio business, sono due aspetti fortemente rilevanti per le aziende che vogliono essere profittevoli e registrare buoni valori di redditività. Viceversa, contrariamente a quanto ipotizzato, aspetti legati alla codifica delle procedure e dell'investimento sulla formazione delle risorse umane sono percepite dai piccoli imprenditori come aspetti che frenano la capacità aziendale di generare margini e fatturato. Le ipotesi H1 e H3, quindi, pur presentando una buona significatività, hanno effetti opposti sulla performance di impresa rispetto a quanto atteso. Infatti, i coefficienti di tali costrutti, pur essendo significativi, risultano entrambi negativi: ($\beta_{REC}=-0,153^{**}$) e ($\beta_{LEAR}=-0,170^{*}$). Infine, le ipotesi H2 e H4, rispettivamente legate alla capacità di leva ed adattamento delle proprie risorse alle mutate condizioni, e la capacità di analisi ed interpretazione delle mutevoli condizioni di mercato, non risultano essere significative.

Tab. 4: Regressione lineare multipla, variabile dipendente: Performance.

Dimensione	B (Coeff. Standardizzato)	T-Value	P-value	VIF
Costante	1,663 (Non standard.)	3,170	0,002	
Sensing and seizing	-0,046	-0,490	0,625	2,064
Knowledge creation	0,233***	2,690	0,008	1,783
Knowledge integration	0,358***	4,070	0,000	1,840
<i>Reconfiguration</i>	<i>-0,153**</i>	<i>-2,260</i>	<i>0,025</i>	<i>1,089</i>
Leveraging	0,022	0,225	0,822	2,238
<i>Learning</i>	<i>-0,170*</i>	<i>-1,813</i>	<i>0,071</i>	<i>2,082</i>

Note: n=210;

*** I coefficienti sono significativi con un p-value<0.01;

** I coefficienti sono significativi con un p-value<0.05;

* I coefficienti sono significativi con un p-value<0.10.

Fonte: ns. elaborazioni

7. Discussione

I risultati descritti nel presente studio contribuiscono ad ampliare l'attuale dibattito accademico circa le competenze imprenditoriali, e più nello specifico le competenze dinamiche, che aiutano i piccoli imprenditori commerciali del settore al dettaglio a mantenere un vantaggio competitivo all'interno di un ambiente dinamico e soggetto ad eventi imprevedibili. Delle sei ipotesi del modello, due si presentano come positivamente significative al fine di sostenere le performance dei piccoli imprenditori commerciali al dettaglio. In particolare si evidenzia come la creazione di conoscenza (H5) e la capacità di creare un network con le imprese fornitrici e clienti (H6) siano due competenze dinamiche che hanno un impatto significativo e positivo sulle performance, coerentemente con gli effetti attesi. Dal campione emerge quindi come la capacità degli imprenditori commerciali al dettaglio in sede fissa di innovare la propria offerta, rivedendola sia in termini di assortimento che di servizio erogato, sia determinante ai fini del vantaggio competitivo.

Allo stesso modo, l'integrazione di conoscenze tramite la rete di fornitori e la capacità di alimentare un network con i propri stakeholder, sono aspetti rilevanti a sostegno delle performance di una PMI operante nel settore della vendita a dettaglio di beni.

Altresì, risulta interessante analizzare le dimensioni delle competenze dinamiche che appaiono come negativamente significative, contrariamente a quanto ipotizzato, adducendo interessanti riflessioni sulle modalità decisionali adottate dai piccoli imprenditori commerciali. Infatti, aspetti legati alla codifica delle procedure ed alla creazione di routine (H1) appaiono come negativamente associati alle performance di impresa. Allo stesso modo, azioni di creazione di conoscenza sistematica attraverso processi programmati di formazione delle risorse umane, e che impattano ad un livello superiore di riconfigurazione delle capacità dinamiche stesse (H3), sono percepite dai piccoli imprenditori come aspetti che frenano la capacità aziendale di generare margini e fatturato. Tale ritratto si completa con l'impatto non significativo di un'altra dimensione sulle performance dei piccoli imprenditori commerciali, ossia la capacità di analisi sistematica del mercato di riferimento. Tali capacità dinamiche, congiuntamente considerate, delineano un agire imprenditoriale di stampo predittivo, che si sposa con la modalità decisionale che Sarasvathy (2001) definisce come *causation*. In generale, l'approccio *causation* è coerente con un approccio strategico più pianificato e meno spontaneo (Mintzberg, 1978), tendenzialmente predittivo, che guarda agli obiettivi strategici e di conseguenza modifica ed integra i mezzi necessari al loro raggiungimento. L'approccio *causation* risulta quindi essere definibile con termini quali intenzionalità, sistematizzazione, acquisizione programmata delle risorse, identificazione e valutazione delle opportunità, e si schiude su un orizzonte temporale di medio-lungo termine (Shane e Venkataraman, 2000). A tale modello decisionale Sarasvathy (2001) contrappone l'approccio *effectuation*, che risulta essere più in linea con strategie emergenti e non predittive (Wiltbank *et al.*, 2006), che si basano sullo sfruttamento delle relazioni e delle risorse a disposizione, in risposta alle contingenze emergenti (Sarasvathy, 2001).

Alla luce di quanto emerso dai risultati dello studio, i piccoli imprenditori commerciali al dettaglio sembrerebbero attivare una serie ben precisa di capacità dinamiche, nello specifico la capacità di assorbire nuove conoscenze che derivano dall'ambiente circostante e di utilizzarle al fine di ampliare la base di risorse (knowledge creation), e la capacità di interagire ed integrare conoscenze attraverso la rete di fornitori, clienti e altri stakeholder (knowledge integration). Tali azioni imprenditoriali si andrebbero inoltre a configurare con un approccio definibile come *effectuation*. Il piccolo imprenditore commerciale sembrerebbe quindi esercitare il controllo sull'insieme disponibile di mezzi (Sarasvathy, 2001), facendo leva sugli stessi a seconda delle mutevoli condizioni di mercato, piuttosto che prendere decisioni sulla base di obiettivi predeterminati, frutto di una analisi di mercato e competitiva (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2001) suggerisce infatti che, in condizioni di futuro incerte, come avviene negli ambienti volatili e dinamici, gli imprenditori tendono a creare opportunità sulla base dei mezzi che possiedono, che siano materiali o relazionali, e sfruttano preferibilmente le risorse a loro disposizione, cogliendo i contingenti stimoli esterni e agendo in maniera agile e tempestiva.

8. Conclusioni

I risultati del presente studio contribuiscono ad ampliare l'attuale dibattito accademico circa le competenze imprenditoriali e, più nello specifico, le competenze dinamiche, che aiutano i piccoli imprenditori commerciali del settore al dettaglio a mantenere un vantaggio competitivo all'interno di un ambiente competitivo dinamico. In particolare, sembrano avere un effetto positivo e significativo sulle performance le capacità di assorbire nuove conoscenze che derivano dall'ambiente circostante e di utilizzarle al fine di ampliare la base di risorse (knowledge creation), e di interagire ed integrare conoscenze attraverso la rete di fornitori, clienti e altri stakeholder (knowledge integration). Tale positiva significatività di relazione permette di introdurre alcune riflessioni anche sull'approccio imprenditoriale adottato dai piccoli imprenditori commerciali, più

in linea con un modello di *effectuation*, basato su strategie emergenti e non predittive che si attivano con lo sfruttamento delle relazioni e delle risorse a disposizione (Sarasvathy, 2001).

In tale prospettiva, gli imprenditori commerciali al dettaglio che operano in sede fissa sembrano rispondere ad ambienti volatili e turbolenti attivando competenze dinamiche che modificano ed integrano l'insieme base di risorse e competenze, in una modalità operativa che fa leva sulle condizioni contingenti ed emergenti. In tal senso, non solo si offre un nuovo interessante spunto di riflessione per l'attuale dibattito accademico, colmando un gap in termini di valutazione empirica delle competenze dinamiche adottate da PMI del settore retail, ma si offrono implicazioni pratiche di grande rilievo per i piccoli imprenditori commerciali, le relative associazioni di categoria e le autorità politiche locali al fine di sostenere la rete commerciale di fronte alla sempre più incidente volatilità e dinamicità dell'ambiente di riferimento.

Quanto ai limiti dello studio, in primo luogo l'originalità e la mancanza di studi analoghi pongono un limite alla capacità di generalizzare i risultati. Inoltre, l'instabilità ambientale - a conseguenza della quale l'attivazione di DC emerge come necessaria - si può presentare in diverse forme, che potrebbero quindi influire sulle modalità di attivazione delle capacità dinamiche. Allo stesso modo, gli stessi piccoli imprenditori commerciali possono recepire ed interpretare in maniera differente la stessa volatilità ambientale.

Bibliografia

- AMBROSINI V., BOWMAN C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n. 1, pp. 29-49.
- AMBROSINI V., BOWMAN C., COLLIER N. (2009), "Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, vol. 20, n.1, pp. 9-24.
- ARTHURS J.D., BUSENITZ L.W. (2006), "Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 2, pp. 195-215.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARRETO I. (2010), "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, vol. 36, n. 1, pp. 256-280.
- BATTISTI M., DEAKINS D. (2017), "The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment", *International Small Business Journal*, vol. 35, n. 1, pp. 78-98.
- CONANT J.S., SMART D.T., SOLANO-MENDEZ R. (1993), "Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage", *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 3, pp. 254-279.
- D'AVENI R.A. (1994), "Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", The Free Press, New York.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10/11, pp. 1105-1121.
- EL AKREMI A., PERRIGOT R., PIOT-LEPETIT I. (2015), "Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 1, pp. 145-165.
- HELFAT C.E., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D., WINTER S.G. (2009), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, John Wiley & Sons, Blackwell, London.
- HELFAT C., PETERAF M. (2009), "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path", *Strategic Organization*, vol. 7, n. 1, pp. 91-102.
- HINE D., PARKER R., PREGELJ L., VERREYNNE M.L. (2013), "Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 23, n. 5, pp. 1299-1325.
- LIN Y., WU L.Y. (2014), "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 3, pp. 407-413.
- MADSEN E.L. (2010), *A dynamic capability framework-generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. Strategic reconfigurations: Building dynamic capabilities in rapid-innovation-based industries*, pp. 223-240, Edward Elgar, Cheltenham.
- MAKKONEN H., POHJOLA M., OLKKONEN R., KOPONEN A. (2014), "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2707-2719.
- MARCUS A., ANDERSON M. (2006), "A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, pp. 19-46.

- MARTINELLI E., TAGLIAZUCCHI G., MARCHI G. (2018), "The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, n. 7, pp.1222-1243.
- MCGEE J.E., PETERSON M. (2000), "Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 2, pp. 19.
- MINTZBERG H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-948.
- PETERAF M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- PROTOGEROU A., CALOGHIROU Y., LIOUKAS S. (2011), "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n. 3, pp. 615-647.
- SANSONE M., BRUNI R., COLAMATTEO A., PAGNANELLI M.A. (2017), "Dynamic capabilities in retailers' marketing strategies: defining an analysis model", *Mercati & Competitività*, vol. 2, pp. 17-42.
- SARASVATHY S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 2, pp.243-263.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- WILLIAMS T.A., GRUBER D.A., SUTCLIFFE K.M., SHEPHERD D.A., ZHAO E.Y. (2017), "Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n. 2, pp. 733-769.
- WILTBANK R., DEW N., READ S., SARASVATHY S.D. (2006), "What to do next? The case for non-predictive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 10, pp. 981-998.
- WINTER S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, pp. 991-995.
- WOLDESENBET K., RAM M., JONES T. (2012), "Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses", *International Small Business Journal*, vol. 30, n. 5, pp. 493-512.
- ZAHRA S., SAPIENZA H., DAVIDSSON P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 4, pp. 917-955.