



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di Laurea Magistrale in GESTIONE D'IMPRESA
Cattedra di STRATEGIE D'IMPRESA

TITOLO

*Corporate Entrepreneurship e Capacità Dinamiche.
L'importanza dell'orchestrazione del set di risorse e
competenze d'impresa per lo sviluppo di un processo
di innovazione continua.*

RELATORE
Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATO
Davide Marini

CORRELATORE
Prof. Enzo Peruffo

MATRICOLA
716271

ANNO ACCADEMICO
2020/2021

Sommario

1. Introduzione	5
2. Review della letteratura	11
2.1 L'innovazione secondo Schumpeter	11
2.1.2 Framework Henderson e Clark	12
2.1.3 Le "fonti" dell'innovazione	14
2.2. La relazione tra innovazione ed ecosistema, ovvero l'importanza del timing	16
2.2.1 La ricerca del fit tra ecosistema e strategia innovativa	19
2.3 Le Capacità Dinamiche	21
2.3.1 Il framework strategico delle capacità dinamiche	21
2.3.2 Classi di fattori	23
2.3.3 Processi manageriali	24
2.3.4 Risorse attuali	25
2.3.5 Dipendenza dalle precedenti scelte strategiche	25
2.3.6 Disaggregazione delle capacità dinamiche nelle sue tre funzioni principali	26
2.3.7 L'individuazione di opportunità e minacce	26
2.3.8 Cogliere le opportunità	28
2.3.9 Riconfigurazione	30
2.4 Considerazioni sulla relazione tra innovazione e capacità dinamiche	32
2.5 Confronto tra la sostenibilità del vantaggio competitivo individuato dai tre framework strategici	34
2.5.1 Riflessioni sulla stabilità del vantaggio competitivo e sul framework strategico di Porter	34
2.6 Il framework del vantaggio competitivo transitorio	40
2.7 Corporate Entrepreneurship -Introduzione	49
2.7.1 I modelli di Corporate Entrepreneurship	50
2.7.2 Il framework di Covin e Miles	50
2.7.3 Il framework di Wolcott e Lippitz	52
2.7.4 Come le pratiche di corporate entrepreneurship modificano il "dna" dell'impresa	57
2.8 Problematiche e tensioni generate dalle pratiche di corporate entrepreneurship	60
2.9 Il mindset imprenditoriale	63
2.10 Il ruolo della cultura organizzativa nelle pratiche di corporate entrepreneurship	68
2.10.1 Il "fit approach"	69
2.10.2 La correlazione tra cultura organizzativa e corporate entrepreneurship	70
2.10.3 Le organizzazioni "ambidestre"	72
3. Metodologia	75
3.1 Metodologia della ricerca	75
3.2 Motivazioni alla base della scelta del target	76
3.2.1 La scelta del settore turismo come target	76
3.2.2 La scelta dei corporate manager come campione del questionario	77
3.3 Struttura del questionario e finalità delle domande	77
4. Risultati	80
5. Discussione	84
6. Conclusioni	95
Appendice	98

<i>Bibliografia</i>	100
<i>Riassunto</i>	103

“In a world of uncertainty, our guiding philosophy is: Take charge. If nobody knows what the future will hold, your vision of how to navigate it is good as anyone’s. The future may as well belong to you.”

Rita Gunter McGrath, Ian MacMillan

1.Introduzione

In questa trattazione si vuole dimostrare l'estrema rilevanza strategica delle pratiche di *corporate entrepreneurship*, analizzandone l'interazione con le capacità dinamiche. Nello specifico verrà analizzato questo tema andando ad approfondire quei processi con i quali l'impresa riesce a creare, estendere e rinnovare le proprie capacità e competenze al fine di creare un processo di innovazione continua al suo interno. Si vuole inoltre dimostrare perché queste pratiche stiano acquisendo un peso sempre maggiore nel procedere del tempo, e perché siano di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa all'interno di contesti competitivi dinamici.

La *corporate entrepreneurship* “rappresenta il contenitore concettuale all'interno del quale convergono le pratiche e le teorie relative all'innovazione e all'imprenditorialità”¹. La *corporate entrepreneurship* può essere pensata quindi come quel processo che, tramite l'introduzione di un *entrepreneurial mindset* all'interno dell'impresa, riesce a favorire la nascita e l'implementazione di nuove idee. Può essere pensata quindi come quel processo che sia in grado di produrre una continua innovazione all'interno dell'impresa.

L'importanza dell'innovazione per qualsiasi impresa emerge dalla definizione stessa fornita da Schumpeter. L'innovazione è infatti “distruzione creatrice”², è l'essenza dell'imprenditorialità. Questa concezione dell'innovazione è estremamente coerente con la nostra trattazione perché sottolinea l'effetto “regolatore” provocato dalla stessa. Se da un lato, infatti, l'innovazione è in grado di “creare”, premiando colui che introduce l'elemento innovativo, dall'altro “distrugge”, punendo coloro che non si sono adeguati all'onda del cambiamento. L'innovazione consente alle imprese di creare e mantenere posizioni di vantaggio competitivo anche nel lungo termine, ed è oggi più che mai essenziale per la sopravvivenza di un'organizzazione in contesti competitivi dinamici. Possiamo quindi affermare che *la corporate entrepreneurship*, essendo essenziale per il processo innovativo, è essenziale per il successo dell'impresa nel lungo termine.

Per comprendere pienamente l'importanza di questa affermazione è necessario introdurre prima altri elementi concettuali.

Innanzitutto, bisogna dire che *la corporate entrepreneurship* permette all'impresa di acquisire e implementare al suo interno le cosiddette “*dynamic capabilities*”, ovvero quelle capacità che riguardano l'identificazione del bisogno o dell'opportunità di cambiare implementando nuove linee d'azione strategica, allineate al nuovo contesto competitivo di riferimento³. Rappresentano quindi la capacità dell'impresa di modificare le proprie risorse al fine di adattarsi

¹ Fontana, F. Boccadelli, P. (2019) “*Corporate Strategy*”.

² Joseph A. Schumpeter. (1994) “*Capitalism, Socialism and Democracy*”. Londra, Routledge.

³ Fontana, F. Boccadelli, P. (2019) “*Corporate Strategy*”.

ad un nuovo contesto competitivo, rendendola “mutevole”. Tali capacità sono essenziali per l’impresa perché è grazie a queste che si riesce a mantenere una posizione di vantaggio competitivo stabile nel lungo periodo.

A questo punto è necessario soffermarsi sul tema della stabilità del vantaggio competitivo, introducendo un altro elemento concettuale di estrema rilevanza per la trattazione, ovvero il vantaggio competitivo transitorio. Tale nozione di vantaggio competitivo, in contrapposizione a quella porteriana di vantaggio competitivo “stabile”, evidenzia per l’impresa l’importanza di un continuo adattamento all’evoluzione del contesto competitivo di riferimento, evidenzia quindi l’importanza strategica dell’innovazione. È proprio questo l’elemento chiave che permette all’impresa di essere mutevole, e quindi di poter mantenere una posizione di vantaggio competitivo anche in seguito a un cambiamento della struttura del contesto di riferimento. Questa nozione di vantaggio competitivo diventa oggi molto più attuale e significativa per le imprese, in seguito alla maggiore complessità del mondo in cui operano. Per lo stesso motivo la nozione di vantaggio competitivo di Porter non è più sufficiente a comprendere pienamente le dinamiche odierne di mercato e soprattutto a garantire una posizione di vantaggio competitivo stabile. È necessario ampliare questa visione aggiungendo elementi quali il contesto competitivo mutevole e l’essenzialità dell’innovazione, elementi che vengono appunto sottolineati dalla nozione di vantaggio competitivo transitorio. Pensare che oggi i settori siano composti da forze competitive stabili, le quali possono essere analizzate analiticamente al fine di creare una roadmap strategica, può risultare pericoloso per l’impresa. Allo stesso modo può risultare pericoloso pensare che una volta raggiunta una posizione di dominio all’interno di un settore questa venga mantenuta nel passare del tempo⁴. Con queste considerazioni non si vogliono sminuire né l’approccio strategico di Porter, né gli strumenti tradizionali di analisi, i quali rimangono di grande attualità ed utilità in settori “stabili”, bensì affermare che oggi è necessario per l’impresa adottare una prospettiva strategica più ampia, che tenga conto della maggiore complessità del mondo odierno e soprattutto del ruolo dell’innovazione in contesti dinamici.

Il passaggio quindi da una concezione di vantaggio competitivo stabile verso uno transitorio appare per l’impresa non solo inevitabile, ma necessario per la sopravvivenza della stessa all’interno di settori dinamici. Diviene inoltre necessario considerare strategia e innovazione come due aree strettamente integrate e interconnesse, e non come due aree separate.

Questo perché, come detto in precedenza, l’ambiente istituzionale, sociale e competitivo in cui le imprese oggi operano è estremamente mutevole e incerto rispetto al passato. Diventa quindi necessario per l’impresa dotarsi di competenze che le permettano di allinearsi continuamente e

⁴ McGrath, Rita Gunther. (2013) *“The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business.” Harvard Business Review Press*.

con il giusto *timing* ad un ambiente così mutevole. Tale incertezza però non deve essere per l'impresa un elemento di paura e preoccupazione, bensì deve essere concepita come un'opportunità di cambiamento e di creazione di nuove fonti di vantaggio competitivo. È necessario pensare che sia il cambiamento lo stato normale delle cose anziché la stabilità. Quest'ultima può creare delle convinzioni errate all'interno dell'impresa molto pericolose. In contesti dinamici una posizione di dominio stabile può portare l'impresa a "adagiarsi", può creare inerzia e rigidità organizzativa, può creare routine e abitudini mentali che disincentivano l'innovazione, non permettendole quindi di cogliere le nuove opportunità che il mercato offre. È proprio l'innovazione quel processo che permette all'impresa di essere mutevole, e quindi di sopravvivere. Le imprese che riescono a sopravvivere e a mantenere nel corso del tempo una posizione di vantaggio competitivo sono quelle imprese che implementano un processo di innovazione continua con successo. In sostanza quelle imprese che hanno fatto dell'innovazione l'ordinario e non l'eccezione.

L'innovazione è un tema fortemente legato all'imprenditorialità, perciò diviene a questo punto necessario approfondire un ulteriore elemento concettuale, ovvero l'*entrepreneurial mindset*. Con il termine "*entrepreneurial mindset*" si fa riferimento all'approccio mentale tipico dell'imprenditore. Un approccio che, messo in contrapposizione a quello manageriale, è più orientato all'assunzione di rischi e all'intraprendenza. Un approccio orientato soprattutto allo sviluppo di soluzioni creative. Un approccio, concludendo, proiettato verso l'innovazione. Nello specifico l'imprenditore si distingue dal manager per la capacità di prendere decisioni.⁵ Quando si parla di processo decisionale bisogna tenere conto di alcune caratteristiche principali, tra cui: il livello di incertezza; la complessità; la sicurezza; la generalizzazione del fenomeno. A proposito di incertezza, l'imprenditore prende decisioni basandosi principalmente sul suo intuito, a differenza del manager che utilizza per lo più i dati storici su un determinato evento. Per questo motivo, in assenza di dati storici utili ai fini decisionali, e quindi all'interno di contesti con elevata incertezza, l'approccio imprenditoriale risulta più efficace. Per la caratteristica della complessità, il manager prende decisioni facendo riferimento a una serie di routine, mentre l'imprenditore cerca di agire con maggiore efficienza non rispettando necessariamente queste routine, cambiandole e quindi introducendo innovazione. Per quanto riguarda la sicurezza invece, l'imprenditore è caratterizzato da un maggiore ottimismo, aumentando quindi le relative probabilità di successo. Riguardo l'ultimo aspetto, la generalizzazione del fenomeno, l'imprenditore a differenza del manager è più orientato a prendere decisioni con un maggior grado di confidenza sui nessi casuali tra le proprie azioni e i risultati specifici che si attende di ottenere. Le persone aventi questo mindset sono oggi non a

⁵ Busenitz, L. Barney, B. (1997). "*Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making*". Journal of business venturing.

caso sempre più richieste all'interno delle imprese. Questo perché, come detto in precedenza, nel mutevole contesto odierno diventa necessario saper gestire l'incertezza implementando soluzioni creative.

Un altro elemento strettamente collegato al tema dell'innovazione e della *corporate entrepreneurship* è quello della cultura organizzativa. Questo elemento può essere considerato come una condizione abilitante per l'introduzione di processi innovativi all'interno di un'organizzazione, una condizione però necessaria ma non sufficiente. Affinché infatti all'interno di un'organizzazione ci sia innovazione, non è necessario soltanto che ci sia un sistema in grado di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove idee, ma anche che ci sia un contesto organizzativo e culturale adatto a promuoverle e pronto a riceverle.

L'innovazione appare quindi, soprattutto in imprese di grandi dimensioni, come un processo complesso che necessita di specifiche condizioni abilitanti. Queste condizioni, come detto in precedenza, sono la presenza simultanea di un *mindset* imprenditoriale e di una cultura organizzativa favorevole.

Questi temi convergono entrambi in quello più ampio della *corporate entrepreneurship*. Le pratiche di *corporate entrepreneurship* consentono all'impresa di acquisire e utilizzare con successo le capacità dinamiche. Grazie alla *corporate entrepreneurship*, e quindi grazie allo sfruttamento delle capacità dinamiche, si riescono a implementare con successo processi di innovazione continua all'interno dell'impresa. Grazie a tali processi l'impresa sopravvive con successo anche nel lungo termine perché in grado di ottenere un vantaggio competitivo transitorio.

Procedendo a ritroso siamo ora in grado di cogliere la rilevanza delle pratiche di *corporate entrepreneurship*. Il successo di un'impresa in contesti dinamici dipende dall'adozione di una prospettiva strategica di vantaggio competitivo transitorio, e quindi da un processo di innovazione continuo. Questo processo dipende a sua volta dall'utilizzo delle capacità dinamiche, e quindi dal modo in cui l'impresa implementa le pratiche di *corporate entrepreneurship* al suo interno.

Volendo introdurre un parallelismo con la teoria evolutiva di Darwin, possiamo affermare che anche nella competizione tra imprese non è il più "forte" a sopravvivere, ma colui che meglio si adatta all'ambiente. Per l'impresa è quindi necessario oltre ad avere capacità e risorse per competere nel presente, avere anche capacità che le permettano in futuro di "evolversi". È quanto mai di vitale importanza per l'impresa pensare ad attuare strategie competitive di successo nel presente, ma guardare anche con un occhio al futuro, essere quindi "ambidestre". Le organizzazioni "ambidestre" sono organizzazioni che contemporaneamente riescono a creare, gestire e implementare con successo processi innovativi da un lato, e dall'altro sono in grado di sfruttare al massimo le capacità esistenti. Sono in sostanza organizzazioni che

implementano con successo al loro interno pratiche di *corporate entrepreneurship*. Queste organizzazioni possono essere infatti scisse da un punto di vista concettuale e organizzativo in due metà complementari: una dedicata all' "*exploiting*" delle capacità già possedute; l'altra all' "*exploring*" di nuove opportunità. Le organizzazioni ambidestre, infatti, sono in grado di estrarre da un lato il massimo valore delle attività esistenti, e dall'altro sono in grado di cogliere nuove opportunità. Un ruolo chiave all'interno di queste organizzazioni viene giocato dalla cultura organizzativa, che, come detto in precedenza, è una condizione abilitante per l'introduzione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. Più nello specifico il ruolo principale all'interno di queste organizzazioni viene giocato dal top management, o meglio dalla sua leadership⁶. Se le due "metà" dell'organizzazione devono necessariamente essere separate, la leadership deve al contrario essere integrata, e deve soprattutto essere in grado di comunicare in maniera chiara e diretta i propri obiettivi e la propria visione all'intera organizzazione. Possiamo quindi affermare che non solo le organizzazioni stesse devono essere "ambidestre", ma anche la leadership del top management.

L'introduzione di processi che favoriscano l'innovazione all'interno delle organizzazioni presenta però anche delle sfide e dei problemi che l'impresa deve necessariamente gestire. L'adozione di processi deliberati che favoriscano l'innovazione pone inevitabilmente l'azienda davanti a dei *trade off* non semplici da gestire, soprattutto da un punto di vista manageriale, *trade off* che potrebbero arrecare più svantaggi che vantaggi se non gestiti nella maniera opportuna. Il primo concerne la formalizzazione di questi processi innovativi. Sa da una parte, infatti un'elevata formalizzazione consente la trasferibilità del *know how* e delle nuove conoscenze acquisite all'interno dell'organizzazione, oltre che ad un maggiore controllo, dall'altro lato "irrigidisce" invece l'intera organizzazione, impedendo alle informazioni di viaggiare velocemente all'interno della stessa, andando ad incidere negativamente sul *timing*, e quindi sulla performance. Il secondo *trade off* riguarda invece la direzionalità dell'innovazione, ovvero in quale modo l'organizzazione deve orientare i propri sforzi innovativi. L'eccessiva direzionalità, infatti, potrebbe soffocare l'innovazione sul nascere, mentre al contrario un'assenza di direzione potrebbe portare a non raggiungere nessun obiettivo, facendo di fatto sprecare all'organizzazione tempo e risorse preziose. Il terzo *trade off* riguarda il numero di persone presenti all'interno dell'organizzazione da coinvolgere all'interno del processo innovativo, e soprattutto quali coinvolgere⁷.

⁶ Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2004). "*The Ambidextrous Organization*". HBR.

⁷ Bjork, J. Boccadelli, P. Magnusson, M. (2010) "*Ideation Capabilities for Continuous Innovation*". Creativity and Innovation management. Vol. 19 (4).

Le organizzazioni, quindi, quando decidono di introdurre processi innovativi al loro interno, oltre a valutare i benefici intrinseci che questa porta, devono anche maturare la consapevolezza che l'introduzione di questi elementi comporta un necessario aumento della complessità organizzativa e gestionale. Complessità che si manifesta nella ricerca di un equilibrio all'interno del campo di forze generato dalle pratiche stesse.

In questa trattazione quindi, oltre a dimostrare la vitale importanza delle pratiche di *corporate entrepreneurship* in contesti competitivi dinamici, si cercherà di capire in che modo queste siano in grado di creare, estendere e rinnovare le capacità dinamiche dell'organizzazione al fine di creare un processo di innovazione continua.

2.Review della letteratura

L'innovazione è il tema centrale di questa trattazione. È il filo logico che unisce e accomuna tutti gli elementi concettuali precedentemente introdotti. L'innovazione è soprattutto, come detto nell'introduzione, l'obiettivo finale a cui mirano le pratiche e le teorie di *corporate entrepreneurship*. Per questo motivo la *review* della letteratura dell'elaborato non può che partire dal tema cardine dell'intera trattazione. Data la vastità e generalità della letteratura riguardante questo tema, e dato il fatto che in maniera trasversale si parlerà di innovazione anche in tutti i paragrafi successivi, in questo si cercherà di fornire un'*overview* del macro-argomento innovazione approfondendone solo quegli aspetti rilevanti ai fini della trattazione. Il focus di questa *review* sarà quindi costituito dalle tipologie di innovazione rilevanti per il sistema economico, e dalla fondamentale relazione che intercorre tra innovazione ed ecosistema di riferimento.

2.1 L'innovazione secondo Schumpeter

Il primo importante contributo alla letteratura economica riguardo l'innovazione è stato fornito da Joseph Schumpeter, economista austriaco che all'inizio del ventesimo secolo ha teorizzato la distinzione tra invenzione e innovazione. L'economista ha posto al centro della sua teoria economica la figura dell'imprenditore, visto come colui in grado di rompere l'equilibrio all'interno di un business tramite l'apporto di un'innovazione. Ha inoltre teorizzato la grande differenza che intercorre tra innovazione e invenzione, la quale risiede nell'effettiva implementazione all'interno del sistema economico. L'invenzione rappresenta infatti uno stato embrionale dell'innovazione, un contributo ad una determinata tecnologia, un'idea o un progetto per sviluppare nuovi prodotti o processi. Queste invenzioni però possono rimanere inutilizzate e non essere implementate nel sistema economico, diventando utili da un punto di vista economico solo quando si trasformano in innovazioni. Per Schumpeter, infatti, l'invenzione assume una rilevanza economica solo quando viene introdotta all'interno del sistema economico, trasformandosi in un'innovazione.

Colui che compie questo fondamentale passaggio, da idea a implementazione, è per Schumpeter l'imprenditore. Da qui, date le difficoltà che questo incontra e i costi che deve sostenere, nasce la centralità e l'importanza della figura imprenditoriale per Schumpeter. L'imprenditore viene visto dunque come colui che è in grado di portare innovazione, e di innescare quindi quel processo di "distruzione creatrice" che è alla base della teoria economica schumpeteriana. La definizione quindi data dall'economista austriaco alle innovazioni non si limita al fatto che queste siano solamente nuovi prodotti o processi introdotti nel sistema, bensì indica l'introduzione di un processo innovativo nella sua interezza. Si parla perciò di innovazione non

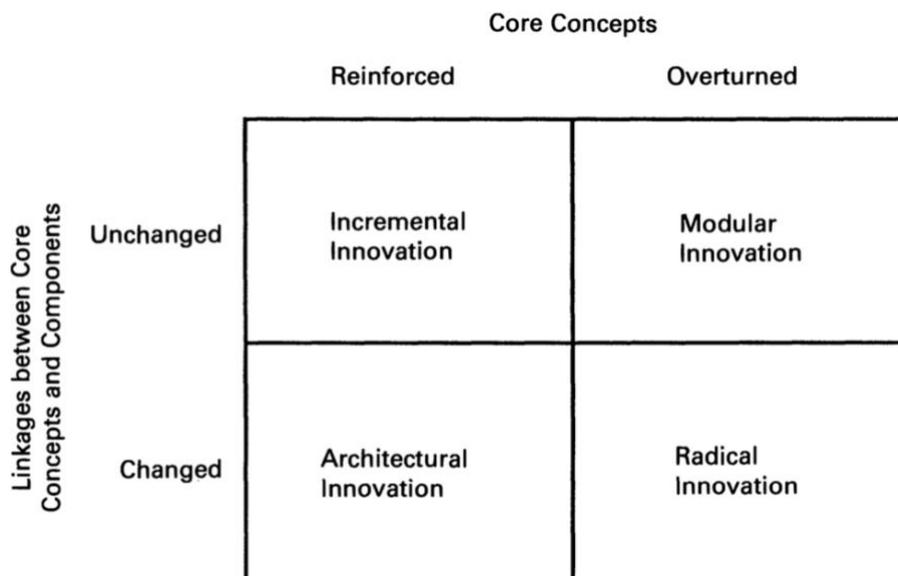
solo per nuovi processi produttivi, ma anche per novità introdotte per esempio nella struttura organizzativa o nel modello di business.

2.1.2 Framework Henderson e Clark

Fornire una tassonomia completa ed esaustiva di tutte le innovazioni è un compito che, oltre ad essere estremamente difficile data l'ampiezza della relativa letteratura, non è rilevante ai fini della trattazione. Per questo motivo qui di seguito verranno esposte le tipologie di innovazioni rilevanti dal punto di vista di un business, cercando di evidenziarne similitudini e differenze. Nello specifico verranno accennate le quattro tipologie di innovazione relative al *framework* di Henderson e Clark⁸: *incremental*; *modular*; *architectural*; *radical*.

Gli autori individuano due dimensioni lungo cui collocare le tipologie di innovazioni. Queste due dimensioni sono i *core concepts*, ovvero il *know how* relativo ai singoli componenti, e i *linkages between core concepts and components*, ovvero il *know how* relativo all'interrelazione tra i componenti stessi. Affinché infatti un prodotto possa essere realizzato è necessario per l'impresa possedere entrambi i tipi di conoscenza. Assumendo questa prospettiva possiamo collocare la tecnologia relativa a un prodotto lungo due dimensioni principali, la conoscenza dei *core concepts* e la conoscenza relativa alla loro interazione. L'innovazione può svilupparsi lungo una di queste due dimensioni, può quindi incrementare il *know how* dei singoli componenti di un prodotto o il *know how* relativo alla loro interazione. È importante sottolineare che non necessariamente l'innovazione impatta le due dimensioni nello stesso momento, ma ciò può avvenire in momenti differenti. Tramite la collocazione della tecnologia di prodotto lungo queste due dimensioni viene sviluppato il *framework* di Henderson and Clark, che individua quattro principali tipologie di innovazione.

⁸ RM. Henderson and KB Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 9-30



Fonte: RM. Henderson and KB Clark. (1990)

L'innovazione incrementale, come possiamo osservare nel *framework*, apporta un miglioramento ai componenti del prodotto stesso, senza andarne però a modificare la relazione che li lega. Si tratta quindi di un'innovazione che non impatta fortemente il business, che non rende obsoleta la conoscenza dei componenti, e che spesso nella realtà corrisponde ad un aumento della produttività di un determinato macchinario produttivo. L'innovazione modulare, invece, cambia le componenti di un prodotto senza influire sul collegamento che c'è tra questi. A differenza del caso precedente, con l'innovazione modulare viene resa obsoleta la conoscenza dei componenti del prodotto ma non la relazione che li lega. L'innovazione architetture, invece, rende obsoleta la conoscenza dei legami tra i componenti. Infine, con l'innovazione radicale, vengono rese obsolete sia le conoscenze relative ai singoli componenti che quelle relative alla relazione che li collega. Questo tipo di innovazione è quello che maggiormente impatta un business, poiché con questo le "regole del gioco" cambiano definitivamente.

Come vedremo in seguito, le pratiche di *corporate entrepreneurship* mirano a realizzare e implementare almeno una di queste innovazioni all'interno delle organizzazioni. Coloro che però ottengono le migliori performance sono le organizzazioni che riescono a implementare nello stesso momento più di un tipo di queste innovazioni, le cosiddette organizzazioni ambidestre.

Come accennato nell'introduzione, queste organizzazioni possono essere scisse concettualmente in due metà, una che si occupa della competizione nel "presente", e l'altra che al contrario è proiettata in avanti occupandosi del "futuro". Nello specifico la metà orientata alla competizione nel breve termine ha come obiettivo il raggiungere innovazioni incrementali

o al massimo architetturali. Al contrario, la metà proiettata verso il futuro ha come obiettivo gli altri due tipi di innovazione, modulare o radicale. È proprio per questo motivo che tale parte dell'organizzazione è orientata al futuro, poiché questi due tipi di innovazione cambiano completamente le “regole del gioco”, e sarebbe quindi impossibile rimanere competitivi se un cambiamento del genere impattasse l'organizzazione senza preavviso. Da qui nasce la necessità di volgere lo sguardo al futuro. L'organizzazione deve necessariamente fare in modo di non trovarsi impreparata e inerme di fronte all'onda del cambiamento, altrimenti verrebbe estromessa dal mercato per via del processo di “distruzione creatrice” schumpeteriana. Se l'impresa non è in grado di cambiare le “regole del gioco” di un business, introducendo un'innovazione radicale o modulare, deve almeno dotarsi di mezzi che le permettano quantomeno di assorbire l'onda di cambiamento. Essere “ambidestri” è un modo per ovviare a questo problema. Essere ambidestri significa quindi, utilizzando la terminologia schumpeteriana, farsi trovare dal lato della “creazione” e non da quello della “distruzione”. Riuscire quindi a implementare queste innovazioni significa per l'impresa riuscire a ottenere un nuovo vantaggio competitivo, che porterà l'impresa ad una posizione di mercato dominante nel periodo iniziale. L'impresa però, come abbiamo accennato nell'introduzione, deve avere obbligatoriamente la consapevolezza che ha nelle mani un vantaggio competitivo “transitorio”, poiché l'innovazione è un processo continuo, che non si arresta mai e che mai come oggi evolve rapidamente. L'impresa deve quindi cogliere i vantaggi competitivi derivanti dall'introduzione dell'innovazione, senza però adagiarsi mai. Deve essere quindi sostanzialmente in grado di acquisire e utilizzare con successo le capacità dinamiche. La corporate entrepreneurship è una modalità con cui queste pratiche possono essere acquisite.

2.1.3 Le “fonti” dell'innovazione

Dopo aver analizzato le tipologie di innovazione risultanti dal *framework* di Henderson e Clark, verranno illustrate brevemente le “fonti” dell'innovazione seguendo la teoria di Peter Drucker. Secondo l'autore, la maggior parte delle idee imprenditoriali innovative deriva dall'analisi metodica di sette aree di opportunità, alcune delle quali si trovano all'interno di particolari aziende o industrie, mentre altre risiedono in tendenze sociali o demografiche più ampie⁹. L'innovazione, quindi, già da questa premessa non appare come un processo casuale o fortuito, bensì come un processo deliberato derivante da un'analisi metodica. Per implementare un processo innovativo con successo è necessario “establish the right roles and processes, set clear goals and relevant measures, and review progress at every step”¹⁰.

⁹ PF Drucker (2002). “*The discipline of innovation*”. HBR.

¹⁰ ibidem

Drucker individua sette aree di opportunità, alcune “interne” all’impresa, e/o al business di riferimento (le prime quattro) e altre “esterne”, aree che potremmo definire megatrend (le ultime tre). Le aree di opportunità individuate da sono le seguenti:

1. Necessità inaspettate;
2. Incongruenze;
3. Esigenze di processo;
4. Mutamenti del settore o del business;
5. Cambiamenti demografici;
6. Cambiamenti di percezione;
7. Nuove conoscenze.

L’area del punto primo fa riferimento a degli eventi inaspettati, ed è la più semplice fonte di opportunità per innovare. Si verifica in presenza di una coincidenza inaspettata e consente all’impresa di cogliere una nuova opportunità. Per quanto riguarda le incongruenze, queste si verificano quando all’interno di un mercato o di un processo ci sono degli elementi in contraddizione tra loro, spingendo l’impresa a risolverla mediante l’introduzione di un elemento innovativo. Il terzo punto, l’esigenza di processo, fa riferimento a un bisogno da soddisfare al fine di superare una situazione problematica con una nuova scoperta. I cambiamenti di business di mercato fanno riferimento alla modifica della struttura di interi business o settori.

Le altre tre fonti dell’innovazione fanno riferimento a fattori esterni all’impresa, fattori in grado di influenzare le tendenze sociali e culturali della popolazione di riferimento.

I mutamenti demografici si riferiscono al cambiamento della popolazione demografica, il cambiamento della loro età, della loro geo localizzazione, della loro cultura e occupazione. I mutamenti di percezione riguardano un cambiamento della percezione riguardo un fatto o un oggetto. Tale cambiamento però, essendo di percezione, non modifica la realtà, bensì ne altera la percezione dell’individuo, sia in maniera positiva che negativa. Il cambiamento della condizione psicologica di un individuo, secondo Drucker, è un’ottima opportunità per introdurre un’innovazione. L’ultima area, quella della nuova conoscenza, fa riferimento a quelle informazioni e conoscenze che cambiano radicalmente un business, Queste nuove conoscenze possono verificarsi in diverse aree, quali quelle scientifiche, tecniche e sociali.

Le fonti precedentemente elencate però non devono essere considerate come dei compartimenti stagni, in quanto l’opportunità di innovazione può nascere simultaneamente in più aree anche all’interno dello stesso business. Il ruolo del top management in questo caso è quello di fare in modo che tutte queste aree vengano monitorate, e soprattutto fare in modo di introdurre le innovazioni all’interno dell’organizzazioni con il giusto *timing*.

2.2. La relazione tra innovazione ed ecosistema, ovvero l'importanza del timing

A questo punto della trattazione diviene fondamentale approfondire un'altra relazione, ovvero quella tra innovazione ed ecosistema. Fino ad ora abbiamo parlato di innovazione come un concetto a sé stante, come un concetto isolato. La realtà è però ben diversa, infatti quando parliamo di innovazione dobbiamo necessariamente considerare il relativo ecosistema, ovvero il contesto in cui l'innovazione viene o verrebbe implementata.

Parlare di ecosistema significa però parlare soprattutto di *timing* e della relazione tra il vecchio e il nuovo ecosistema, e degli attori presenti all'interno dello stesso. L'innovazione necessita infatti del giusto *timing* per avere successo, ed è in base al *timing* che molte imprese falliscono. Il *timing* può essere collocato all'interno di un continuum alle cui estremità vi sono l'eccessivo anticipo e l'eccessivo ritardo. La paura più grande per l'impresa è quella di essere troppo in ritardo per abbracciare la rivoluzione innovativa, come nel caso di Blockbuster, che ha ignorato il passaggio dal noleggio video allo streaming. L'altra grande paura però, è quella di essere troppo in anticipo. È il caso delle televisioni ad alta definizione (HDTV).

L'innovazione necessita quindi di essere considerata come un processo in grado di innescare una competizione tra il vecchio e il nuovo ecosistema, e non unicamente come un processo che introduce una nuova tecnologia. L'innovazione, quindi, necessita di essere considerata soprattutto come un processo strettamente interconnesso all'ecosistema di riferimento. Per capire infatti perché alcune nuove tecnologie sostituiscono rapidamente i loro predecessori mentre altre prendono piede solo gradualmente, è necessario riflettere sull'intensità di questa interrelazione. Innanzitutto, è necessario guardare non solo alla tecnologia in sé, ma anche all'ecosistema più ampio che la supporta. In secondo luogo, è necessario capire che la concorrenza può aver luogo tra il nuovo e il vecchio ecosistema, piuttosto che tra le tecnologie stesse. Questa prospettiva può aiutare i manager a prevedere meglio i tempi delle transizioni, creare strategie più coerenti per dare priorità a minacce e opportunità e, in definitiva, prendere decisioni più sagge su quando e dove allocare le risorse organizzative.¹¹ L'innovazione quindi, affinché venga implementata con successo all'interno dell'ecosistema, richiede che quest'ultimo sia pronto a riceverla, e che ci siano quindi delle co-innovazioni che la supportino. Le innovazioni radicali non hanno successo se implementate in maniera isolata. Basti pensare al caso delle televisioni ad alta definizione (HDTV) agli inizi degli anni '90. Il prodotto era pronto per essere immesso nel mercato, ma alcune tecnologie complementari fondamentali non lo erano. Per le imprese che avevano sviluppato l'HDTV fu quindi necessario aspettare l'emergere delle co-

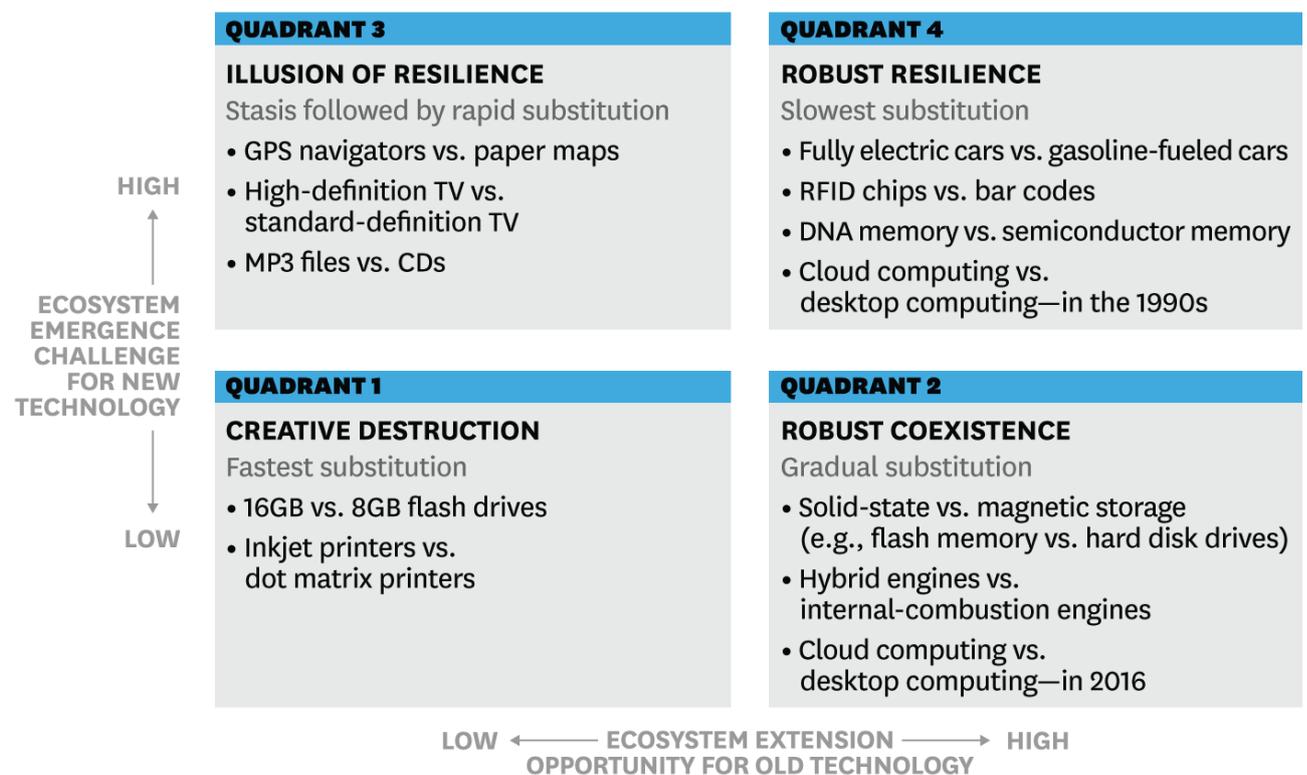
¹¹ R Adner and R Kapoor. (2016) "Right Tech Wrong Time." HBR.

innovazioni, competendo nel frattempo in un mercato affollato dominato ancora dal vecchio ecosistema e dalla vecchia tecnologia.¹²

Quando una nuova tecnologia viene introdotta all'interna dell'ecosistema, inizia una vera e propria “guerra” tra l'ecosistema della vecchia tecnologia e l'ecosistema della nuova. L'esito di questa disputa dipende, per la nuova tecnologia, dalla velocità con cui il nuovo ecosistema è in grado di adattarsi a tale innovazione. Per la vecchia tecnologia dipende invece dai miglioramenti che può adottare nell'ecosistema già consolidato. Collocando su un asse la velocità di adattamento dell'ecosistema alla nuova tecnologia, e sull'altro asse le opportunità per il vecchio ecosistema, otteniamo un *framework* con quattro possibili scenari.

A Framework for Analyzing the Pace of Technology Substitution

The pace of substitution is determined by how quickly the new technology's ecosystem challenges are resolved and whether the old technology can exploit ecosystem opportunities for extension.



FROM “RIGHT TECH, WRONG TIME,” NOVEMBER 2016

© HBR.ORG

Fonte: R Adner and R Kapoor. (2016)

Possiamo ora analizzare questo *framework*, cercando di comprendere come i due ecosistemi risolvono la loro “disputa”.

¹² R Adner. (2006) “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem”. HBR

Il primo quadrante fa riferimento allo scenario di “distruzione creatrice”, le opportunità di resistenza per il vecchio ecosistema sono scarse e contemporaneamente il nuovo ecosistema si sta adattando rapidamente all’innovazione. In questo scenario la sostituzione tra i due ecosistemi è solo una questione di tempo, la vecchia tecnologia è destinata a sparire.

Il secondo quadrante identifica uno scenario in cui ci sono delle possibilità di difendersi per il vecchio ecosistema, ma al tempo stesso il nuovo ecosistema non incontra difficoltà ad emergere. In questo scenario di *robust coexistence* la nuova tecnologia è destinata a risolvere la faida con esito positivo, incontrando però la resistenza del vecchio ecosistema.

Nel terzo quadrante, *illusion of resilience*, il nuovo ecosistema incontra delle difficoltà ad emergere mentre il vecchio ha delle buone possibilità per difendersi. In questo scenario il vecchio ecosistema mantiene le sue quote di mercato, ma senza vedere alcuna prospettiva di crescita. Anche in questo quadrante la sostituzione tecnologica è solo questione di tempo, è appunto un’illusione.

Il quarto quadrante identifica infine uno scenario in cui la disputa tra le due tecnologie è accesa, dove infatti il nuovo ecosistema incontra delle difficoltà ad emergere mentre il vecchio ha delle buone possibilità per difendersi, poiché in grado di apportare significative migliorie. In questo caso la nuova tecnologia necessita di più tempo per consolidarsi all’interno dell’ecosistema, infatti sarà il vecchio a mantenere una posizione di leadership per un periodo prolungato.

Lo sviluppo di questo *framework* pone inevitabilmente all’impresa delle domande da porsi, portandola a riflettere non solo sull’innovazione in sé, ma soprattutto sul *timing* di questa innovazione, e quindi sulla “disputa” tra il nuovo e il vecchio ecosistema.

La prima considerazione che l’impresa dovrebbe fare è quella di capire all’interno di quale quadrante si trova, e in base a questo scegliere come allocare le sue risorse. Da questa considerazione emergono delle scelte strategiche con conseguenze potenzialmente irreversibili. Un’impresa situata nella “fazione” della vecchia tecnologia dovrebbe iniziare a considerare seriamente l’opzione di disinvestimento, o quantomeno di riallocazione delle risorse, soprattutto negli scenari in cui il vecchio ecosistema non incontra difficoltà ad emergere, o quando quest’ultima non abbia l’opportunità di apportare significative migliorie alla sua tecnologia. Il mancato disinvestimento, o la mancata riallocazione delle risorse, potrebbe portare l’impresa a pagare un prezzo molto caro, ovvero uscire dal mercato con pesanti perdite. Al contrario, le imprese facenti parte della “fazione” relativa alla nuova tecnologia, devono analizzare attentamente l’ecosistema in cui vorrebbero entrare. Un ecosistema ancora troppo acerbo per accogliere l’innovazione, e quindi privo di co-innovazioni, porterebbe la nuova tecnologia al fallimento ancora prima di essere introdotta nel mercato. Questo fallimento si traduce per l’impresa in un cospicuo spreco di risorse, ma soprattutto si traduce nell’aver mancato l’opportunità di rivoluzionare un business.

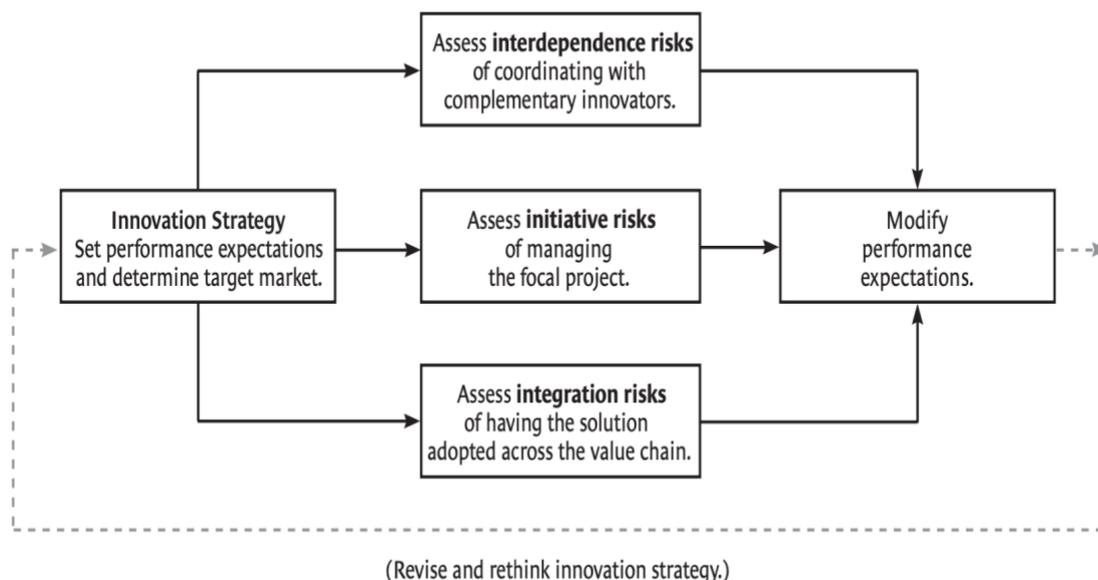
È necessario quindi per l'impresa adottare una prospettiva di innovazione strategica più ampia, una prospettiva che consideri *timing* e innovazione come due facce della stessa medaglia. Questa riflessione pone di fronte alle imprese delle rilevanti implicazioni strategiche. Dopo aver compreso che la competizione tra gli ecosistemi è importante tanto quanto quella tra le tecnologie, risulta più semplice capire quando la nuova tecnologia sarà in grado di emergere. Si dovrà infatti riflettere su questi aspetti¹³:

- Se l'impresa ha intenzione di introdurre un'innovazione potenzialmente radicale, l'intero valore non sarà realizzato fino a quando non verranno risolti tutti i colli di bottiglia nell'ecosistema. Potrebbe essere utile concentrarsi meno sul perfezionamento della tecnologia stessa e più sulla risoluzione dei problemi più urgenti nell'ecosistema.
- Se si è invece esposti alla minaccia innovativa, vale la pena analizzare non solo la tecnologia emergente, ma anche l'ecosistema che la supporta. Maggiore è la difficoltà ad emergere dell'ecosistema per la nuova tecnologia, più tempo si avrà a disposizione per rafforzare la performance aziendale e sviluppare strategie difensive. Rafforzare la performance può significare sia migliorare la vecchia tecnologia, sia migliorare gli aspetti dell'ecosistema che la supportano.

2.2.1 La ricerca del fit tra ecosistema e strategia innovativa

Queste implicazioni strategiche si traducono necessariamente nella ricerca di un *fit* tra strategia innovativa ed ecosistema. È necessario formulare una *ecosystem strategy*, che dovrà necessariamente seguire un percorso reiterativo, poiché dovrà tener conto di numerose variabili, quali il mercato, l'interrelazione tra le due tecnologie e le risorse aziendali.

¹³ R Adner and R Kapoor. (2016) “*Right Tech Wrong Time.*” HBR.



Fonte: R Adner. (2006)

Data la complessità insita nel formulare una strategia di questo tipo, l'assegnare una certezza quasi matematica alle assunzioni può risultare estremamente pericoloso per l'impresa. Da qui nasce la necessità di pensare a questa formulazione strategica come un processo circolare, in cui le assunzioni di base vengono monitorate continuamente ed eventualmente modificate.

La creazione di una *ecosystem strategy* è necessariamente reiterativa perché deve tener conto di molti aspetti, quali la complessità dei due ecosistemi e degli attori al loro interno. Dopo aver scelto il mercato in cui entrare, l'impresa sviluppa un piano strategico formulando delle ipotesi provvisorie per ottenere adeguate performance. Vengono scoperti e valutati quindi i rischi associati a quel piano, ovvero i rischi di interdipendenza, di iniziativa e di integrazione. Questo processo di valutazione del rischio spesso costringe l'impresa a riformulare le assunzioni iniziali e ripensare il proprio piano. Questa riformulazione potrebbe comportare l'accettazione di obiettivi di prestazioni inferiori, l'allocazione di più risorse al progetto, la riassegnazione della responsabilità di sviluppo tra l'azienda e i suoi partner, il cambiamento del mercato di riferimento, la rinuncia all'opportunità, pressioni sul governo per cambiamenti normativi di supporto, l'acquisizione di un concorrente o un partner, e così via.¹⁴

Tramite una formulazione strategica reiterativa come la seguente si può diminuire considerevolmente il rischio di fallimento nell'introdurre un'innovazione. È necessario creare un piano d'azione vincente che segua questi passaggi:

¹⁴ R Adner. (2006) "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem". HBR

- 1) scelta del proprio contesto competitivo, ovvero dei mercati in cui si nascondono le migliori opportunità in cui poter sfruttare i propri punti di forza;
- 2) analisi delle principali innovazioni in quei mercati per identificare i criteri che l'opportunità deve soddisfare per avere successo;
- 3) sviluppo di una strategia per garantire al progetto il soddisfacimento di tali criteri;
- 4) finanziamento iniziale del progetto parsimonioso, cosicché il team di innovazione sia in grado di apprendere e adattarsi all'avanzare di questo.

2.3 Le Capacità Dinamiche

Dopo aver trattato le principali tematiche riguardanti l'innovazione possiamo introdurre il *framework* strategico delle capacità dinamiche, ovvero quelle capacità che consentono all'impresa di creare un *fit* continuo tra ecosistema e risorse interne. Quelle capacità quindi, che permettono di sviluppare processi di innovazione continua, e quindi di ottenere vantaggi competitivi transitori.

2.3.1 Il framework strategico delle capacità dinamiche

Passiamo ora ad analizzare uno dei temi cardine della trattazione, ovvero le capacità dinamiche, l'obiettivo a cui tendono le pratiche e le teorie di *corporate entrepreneurship*.

Questo *framework*, in contrapposizione a quello della *resource based view*, individua la sostenibilità del vantaggio competitivo nello sviluppo di capacità che siano uniche e estremamente difficili da replicare, ovvero le capacità dinamiche. La letteratura individuava infatti nel possesso di risorse scarse e idiosincratiche la fonte del vantaggio competitivo per l'impresa. Tuttavia, in contesti competitivi dinamici questo approccio non è in grado di spiegare come alcune imprese siano in grado di creare e mantenere nuove posizioni di vantaggio competitivo rispetto ad altre. Il possesso di determinate risorse non è sufficiente a garantire la sostenibilità del vantaggio competitivo, sono necessarie anche le capacità dinamiche¹⁵. È

¹⁵ Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

necessario che le risorse, i processi e le competenze vengano continuamente riconfigurati al fine di garantire un continuo allineamento con l'ecosistema¹⁶.

Il framework strategico delle capacità dinamiche ha l'obiettivo di spiegare come le imprese sono in grado di sopravvivere nel lungo termine all'interno di contesti competitivi dinamici, ponendo al centro della teoria le capacità stesse. Quando parliamo di ecosistemi dinamici, o di “*fast-moving business environments*”, parliamo di ecosistemi con quattro caratteristiche specifiche:

1. Il contesto competitivo è aperto al commercio internazionale e completamente esposto alle opportunità e alle minacce associate al rapido cambiamento tecnologico.
2. Il processo innovativo tecnologico è sistemico in quanto più invenzioni devono essere combinate per creare prodotti e/o servizi che rispondano alle esigenze dei clienti.
3. Esistono mercati globali ben sviluppati per lo scambio di beni e servizi.
4. Il contesto competitivo è caratterizzato da mercati poco sviluppati in cui scambiare *know-how* tecnologico e gestionale.

Le capacità dinamiche sono “the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions”¹⁷.

Queste capacità identificano quindi la necessità per l'impresa di sviluppare un *fit* continuo con l'ecosistema, rinnovando e rimodellando continuamente la base di risorse e competenze. Il termine stesso “capacità dinamiche” viene utilizzato per evidenziare due aspetti chiave che la letteratura strategica precedente non è stata in grado di cogliere. Il termine “dinamiche” fa riferimento all'abilità di modificare continuamente la propria base di risorse per allinearsi al nuovo contesto competitivo, mentre il termine “capacità” fa riferimento al ruolo chiave che il top management ha nell'implementazione di questi processi¹⁸. Questo *framework* evidenzia quindi il ruolo dell'innovazione nel processo di evoluzione continua che l'impresa deve compiere al fine di sopravvivere nel lungo termine. Tali competenze però devono necessariamente essere distintive, e quindi non facilmente replicabili o acquisibili dai

¹⁶ Eisenhardt, KM. Martin, JA. (2000) “*Dynamic Capabilities: What are they?*”. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

¹⁷ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

¹⁸ *ibidem*

competitor, altrimenti la sostenibilità del vantaggio competitivo da loro derivante sarebbe fortemente a rischio. Le competenze, infatti, affinché possano creare e sostenere un vantaggio competitivo devono necessariamente basarsi su delle routine, abilità e assets non replicabili dai competitor¹⁹. Tali capacità comportano di conseguenza un cambiamento delle capacità ordinarie in primis, e in secondo luogo l'acquisizione di altre, affinché l'impresa sia in grado di cogliere le nuove opportunità che il mercato offre²⁰.

Per comprendere pienamente in che modo le capacità dinamiche permettano un'orchestrazione delle risorse e competenze all'interno dell'impresa, è necessario effettuare prima una loro scomposizione, per comprenderne le fondamenta e l'interazione che queste generano tra i vari elementi presenti all'interno dell'impresa. Verranno quindi analizzate inizialmente le classi di fattori che aiutano l'impresa a creare e determinare le capacità dinamiche, per passare poi alla loro scomposizione "concettuale".

2.3.2 Classi di fattori

Le classi di fattori rilevanti alla determinazione delle capacità dinamiche di un'impresa sono tre: *processes*; *positions*; *paths*. Con il termine *processes* si fa riferimento essenzialmente alle routine aziendali e più in generale al modo in cui l'impresa opera quotidianamente. Con il termine *positions* si fa riferimento alle sue risorse attuali, al suo portafoglio clienti e alle sue relazioni esterne con gli altri attori dell'ecosistema. Con il termine *paths* si fa riferimento invece alle alternative strategiche a disposizione dell'impresa, alla presenza o meno di rendimenti crescenti e alle relative dipendenze di percorso.

Secondo questo approccio, quindi, l'essenza delle competenze e delle capacità è incorporata nei processi organizzativi di una di queste tre classi, ma il contenuto di questi processi e le opportunità che offrono per sviluppare un vantaggio competitivo in qualsiasi momento sono fortemente influenzati dalle risorse che l'impresa possiede e dal percorso evolutivo che ha adottato ed ereditato²¹. Quindi i processi organizzativi, plasmati dalle risorse dell'impresa e dai suoi percorsi evolutivi e co-evolutivi, spiegano l'essenza delle capacità dinamiche dell'impresa e di conseguenza il suo vantaggio competitivo.

¹⁹ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

²⁰ Winter, S. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.

²¹ Eisenhardt, K.M. Martin, J.A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

2.3.3 Processi manageriali

I processi organizzativi svolgono tre ruoli: quello statico di coordinazione (*coordination*); quello dinamico di apprendimento (*learning*); quello trasformativo di riconfigurazione (*reconfiguration*).

1. *Coordination*: Questo ruolo si occupa della coordinazione delle risorse e delle attività all'interno dell'impresa da parte dei manager, e in particolare all'efficacia ed efficienza che si riesce a ottenere nei processi produttivi. Riconoscere le affinità e le complementarità tra i processi è fondamentale per la comprensione delle capacità organizzative. In particolare, questa interrelazione è in grado di spiegare perché le innovazioni architettoniche e radicali sono spesso introdotte in un settore dai nuovi entranti. Gli *incumbent*, infatti, sviluppano processi organizzativi distintivi che non possono supportare la nuova tecnologia, poiché strettamente connessi alla vecchia. Il frequente fallimento degli *incumbent* nell'introdurre nuove tecnologie può quindi essere visto come una conseguenza del disallineamento tra l'insieme dei processi organizzativi necessari per supportare la vecchia tecnologia e i requisiti della nuova.
2. *Learning*: L'apprendimento è quel processo dinamico mediante il quale la ripetizione e la sperimentazione vengono eseguite le attività più efficientemente ed efficacemente. Nel contesto organizzativo l'apprendimento ha diverse caratteristiche chiave. In primo luogo, l'apprendimento coinvolge sia le capacità organizzative che individuali. Sebbene le competenze individuali siano importanti, il loro valore dipende dal loro impiego, in particolari contesti organizzativi. I processi di apprendimento sono intrinsecamente sociali e collettivi e avvengono non solo attraverso l'imitazione e l'emulazione degli individui, ma anche per contributi congiunti alla comprensione di problemi complessi. L'apprendimento richiede codici comuni di comunicazione e procedure di ricerca coordinate. In secondo luogo, la conoscenza organizzativa generata da tale attività risiede in nuovi modelli di attività, in routine o in una nuova logica di organizzazione. Le routine sono modelli di interazioni che rappresentano soluzioni di successo a problemi particolari. Questi modelli di interazione sono residenti nel comportamento di gruppo, sebbene alcune possano risiedere nel comportamento individuale.²²
3. *Reconfiguration*: Questo ruolo è essenziale per lo sviluppo delle capacità dinamiche, perché si occupa dell'orchestrazione di risorse e competenze al fine di un continuo allineamento con l'ecosistema. In contesti competitivi che mutano rapidamente è fondamentale la capacità di riconfigurare la propria base di risorse e competenze per

²² Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

realizzare la necessaria trasformazione interna ed esterna. Questo richiede un costante monitoraggio dell'evoluzione del settore e delle relative tecnologie, nonché degli attori presenti all'interno dell'ecosistema. In ambienti dinamici, è probabile che le organizzazioni “narcisistiche” si trovino in situazioni potenzialmente pericolose. La capacità di riconfigurare e trasformare è un'abilità organizzativa che richiede una continua pratica e un apprendimento continuo. Più viene praticata, più sarà facile realizzarla. Il cambiamento è infatti costoso sia in termini di tempo che di risorse e quindi le aziende devono sviluppare processi in grado di ridurlo al minimo. La capacità di calibrare i requisiti per il cambiamento e di effettuare gli adeguamenti necessari sembrerebbe dipendere dalla capacità di analizzare l'ambiente, valutare mercati e concorrenti e realizzare rapidamente la riconfigurazione e la trasformazione prima della concorrenza. Il decentramento e l'autonomia locale favoriscono questi processi.²³ Per l'impresa diviene quindi essenziale non focalizzarsi su una situazione di stabilità, ma prepararsi per una continua evoluzione implementando all'interno della stessa quei processi in grado di abilitare l'orchestrazione di risorse e competenze.

2.3.4 Risorse attuali

La seconda classe di fattori riguarda le risorse possedute dall'impresa. La posizione strategica di un'impresa infatti è determinata non solo dai suoi processi di apprendimento e dalla coerenza dei suoi processi interni ed esterni, ma anche dalle sue risorse specifiche. Queste includono anche risorse intangibili quali il *know how*, competenze tacite, relazioni e reputazione. Le risorse individuate da Teece sono le seguenti:

1. *Risorse tecnologiche;*
2. *Risorse complementari;*
3. *Risorse finanziarie;*
4. *Risorse reputazionali;*
5. *Risorse strutturali;*
6. *Risorse istituzionali;*
7. *Risorse di mercato.*

2.3.5 Dipendenza dalle precedenti scelte strategiche

La traiettoria strategica che un'impresa può seguire non può essere la qualsiasi, poiché questa dipende fortemente dalla sua posizione corrente e soprattutto dal suo “percorso” (*path*). La

²³ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

nozione di *path dependencies* evidenzia per l'appunto l'importanza delle scelte compiute dall'impresa nel passato, e quindi l'importanza del percorso stesso. Il passato può essere pensato come l'insieme delle routine presenti all'interno dell'impresa, ed è importante perché oltre a determinare la sua *path dependencies*, determina soprattutto la sua traiettoria futura. Ne consegue che un'impresa ancorata alle sue tradizioni e routine non implementerà mai cambiamenti al suo interno, rimanendo ancorata al suo vecchio sentiero, precludendosi quindi in futuro l'opportunità di co-evolvere con l'ecosistema di riferimento. La rilevanza della *path dependencies* aumenta esponenzialmente in presenza dell'opportunità di inseguire rendimenti crescenti. Il perseguimento di questo obiettivo, e quindi di una strategia di leadership di costo, può risultare molto pericoloso per l'impresa. Questo concetto verrà approfondito nel paragrafo successivo, quando verrà effettuato un confronto tra il *framework* delle capacità dinamiche e quello di Porter.

2.3.6 Disaggregazione delle capacità dinamiche nelle sue tre funzioni principali

Dopo aver identificato le classi di fattori che concorrono a determinare le capacità dinamiche, possiamo passare ora alla loro scomposizione nelle principali funzioni, andando a individuare per ognuna di queste le relative *microfoundations*. Le capacità dinamiche possono essere disaggregate nelle capacità di individuare (*sensing*) e cogliere (*seizing*) nuove opportunità, e in quelle di sviluppare processi di riconfigurazione continua (*reconfiguration*).

2.3.7 L'individuazione di opportunità e minacce

“In fast-paced, globally competitive environments, consumer needs, technological opportunities, and competitor activity are constantly in a state of flux.”²⁴

Per identificare e plasmare le opportunità all'interno di questo stato di flusso, le aziende devono scansionare, cercare ed esplorare costantemente tecnologie e mercati. Tale attività non prevede solo investimenti in attività di ricerca e di indagine mirate alla conoscenza del consumatore, ma implica soprattutto la comprensione della domanda latente, l'evoluzione strutturale delle industrie e dei mercati e le potenziali contromosse di fornitori e concorrenti. Quando si intravedono per la prima volta le opportunità, imprenditori e manager devono capire come interpretare nella maniera corretta questi nuovi eventi e sviluppi, quali tecnologie perseguire e quali segmenti di mercato mirare. Devono valutare inoltre come interagiranno le due tecnologie e come e quando risponderanno concorrenti, fornitori e clienti.

²⁴ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

Affinché l'impresa sia in grado di cogliere l'opportunità di business che si presenta è necessario che abbia una struttura organizzativa adeguata. L'impresa sarà vulnerabile se le funzioni sensoriali, creative e di apprendimento sono lasciate nelle mani di pochi individui, sarà necessario introdurre processi organizzativi all'interno dell'impresa finalizzati a raccogliere nuove informazioni, monitorare le esigenze dei clienti e l'attività dei concorrenti.

Le attività di ricerca rilevanti per il “*sensing*” riguardano la scoperta della traiettoria evolutiva dell'ecosistema. In ambienti instabili, con una grande percentuale di introduzione di innovazioni provenienti da fonti esterne, l'attività di ricerca/esplorazione deve necessariamente essere supportata da una prospettiva globale, che guardi all'intero ecosistema. La ricerca deve essere rivolta a tutti gli attori potenzialmente in grado di apportare un'innovazione.

I clienti a volte sono tra i primi a percepire il potenziale per l'applicazione di nuove tecnologie²⁵. Le aziende che percepiscono l'opportunità sono in grado di trasformare le nuove tendenze del cliente in un nuovo prodotto/servizio, realizzando un perfetto *fit* tra prodotto e mercato.

Concludendo l'impresa deve cercare le opportunità all'interno dell'intero ecosistema, con un particolare focus sulle tendenze del consumatore, e non solo tramite la funzione aziendale di ricerca e sviluppo.

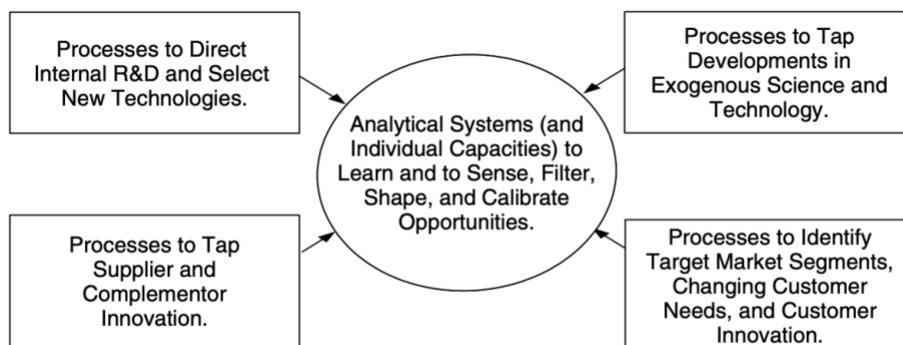


Figure 1. Elements of an ecosystem framework for 'sensing' market and technological opportunities

Fonte: Tecce et al (2007)

²⁵ Freeman C. 1974. “*The Economics of Industrial Innovation.*” Penguin: Harmondsworth, U.K.

2.3.8 Cogliere le opportunità

L'opportunità, dopo essere stata colta, deve essere trasformata dall'impresa in un prodotto/servizio da introdurre nel mercato. Questo processo non è scontato, soprattutto all'interno di imprese di grandi dimensioni estremamente formalizzate. Un'importante classe di capacità dinamiche emerge infatti dalla capacità del manager di ignorare alcuni *bias* decisionali prestabiliti e dalla gestione efficace dei processi di allocazione delle risorse.

I processi decisionali nelle imprese fortemente gerarchizzate implicano un'elevata formalizzazione che si rivela utile per diversi motivi, ma presentano l'indubbio svantaggio di irrigidire l'intera organizzazione creando un contesto organizzativo decisamente ostile all'innovazione²⁶. È probabile che il processo decisionale in imprese di questo tipo abbia una struttura decisionale complessa, in cui il top management richiede continuamente rapporti e giustificazioni scritte per decisioni significative. Sebbene ciò possa garantire un adeguamento delle spese alle opportunità in una gamma più ampia di attività economiche, indubbiamente rallenta il processo decisionale e rischia di far cogliere l'opportunità all'impresa con un ritardo eccessivo. Questo spiega perché un'impresa, anche se intuisce un'opportunità di business, non la coglie. In particolare, le imprese già operanti all'interno del business tendono a evitare innovazioni radicali, le quali distruggono le competenze attuali in favore di innovazioni incrementali che invece le aumentano. L'esistenza di procedure standard, capacità consolidate, risorse complementari e/o routine amministrative può esacerbare infatti i pregiudizi decisionali contro l'innovazione²⁷.

Passiamo ora ad analizzare le *microfoundations* collegate alla funzione di *seizing*.

- *Scegliere l'architettura di prodotto e il business model*: Affinché l'impresa sia in grado di cogliere l'opportunità di mercato è essenziale che venga creato un business model adeguato. La capacità di un'impresa di creare, adeguare, perfezionare e, se necessario, sostituire i modelli di business è fondamentale per lo sviluppo delle capacità dinamiche. È importante disporre di un business model differenziato, difficile da imitare, ma soprattutto che sia progettato "su misura" per l'opportunità da cogliere. Progettare una nuova attività richiede creatività, intuito e una buona dose di informazioni su clienti,

²⁶ Wang, CL. Ahmed, PK. "Dynamic Capabilities: A review and research agenda." International Journal of Management Reviews, 9, 31-51.

²⁷ Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

concorrenti e fornitori. Richiede lo sviluppo di conoscenze tacite difficilmente replicabili e necessarie per lo sviluppo delle capacità dinamiche.

- *Scegliere i confini organizzativi*: In ambienti dinamici è essenziale stabilire i confini aziendale nella maniera corretta. L'impresa deve essere parte integrante dell'ecosistema e lasciare i suoi confini "aperti", evitando ad ogni costo di isolarsi dall'ecosistema chiudendosi in sé stessa.
- *Gestire le "piattaforme"*: I prodotti ad alta tecnologia sono spesso sistemi in quanto costituiti da componenti interdipendenti che poggiano su "piattaforme". Per l'impresa diviene quindi necessario adottare una prospettiva che tenga conto del sistema e non del prodotto singolo, poiché vi è un forte legame tra i componenti, e concepirli in modo isolato porterebbe l'impresa a compiere scelte sbagliate.
- *Evitare bias cognitivi*: Al top management spetta anche l'importante ruolo di evitare che si verifichino all'interno dell'impresa situazioni di eccessivo ottimismo o eccessiva avversione al rischio. Più in generale deve evitare che si verifichino dei *bias* cognitivi in grado di influenzare negativamente la performance aziendale. L'altro importante ruolo richiesto dalla leadership risiede nella comunicazione chiara degli obiettivi, nonché nella creazione del giusto ambiente di lavoro al fine di incrementare il rendimento aziendale. Il top management tramite la sua azione e comunicazione ha un ruolo critico sia nel mantenere alta la fiducia degli altri membri dell'organizzazione, sia nel raggiungere gli obiettivi strategici e di innovazione²⁸.

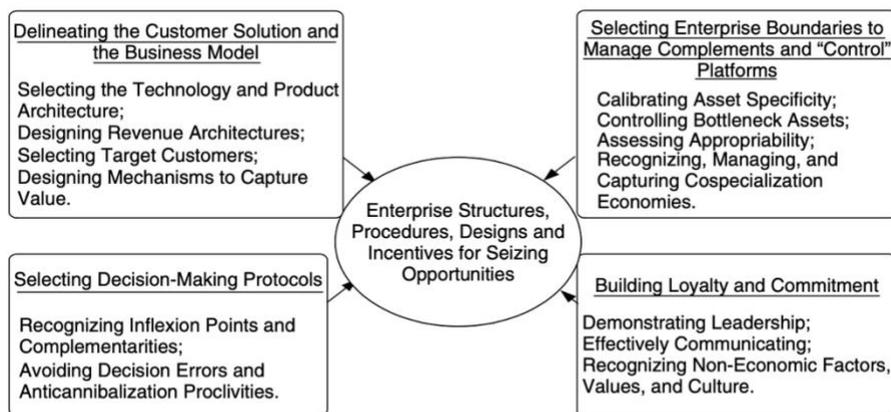


Figure 2. Strategic decision skills/execution

Fonte: Teece et al (2007)

²⁸ Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

2.3.9 Riconfigurazione

Il ruolo di riconfigurazione è essenziale per lo sviluppo delle capacità dinamiche in quanto consente l'orchestrazione di risorse e competenze al fine di implementare processi di innovazione continua. La chiave per una continua crescita è la capacità di ricombinare e riconfigurare asset e strutture organizzative man mano che l'impresa cresce e quando i mercati e le tecnologie cambiano. La riconfigurazione è necessaria per co-evolvere nel modo giusto, e soprattutto per evitare che la *path dependencies* diventi troppo limitativa, impedendo all'impresa di cogliere occasioni future. Il successo in termini strategici genererà un consolidarsi di determinate routine, in quanto necessario per l'efficienza operativa. Le routine, tuttavia, aiutano a mantenere la continuità finché non si verifica un cambiamento nell'ecosistema, e diviene necessario modificarle. "Reconfiguration is needed to maintain evolutionary fitness and, if necessary, to try and escape from unfavorable path dependencies."²⁹ L'importanza di questa affermazione risiede nel concetto di coevoluzione da compiere in simbiosi con l'ecosistema stesso. Il processo evolutivo quindi, affinché segua la giusta traiettoria ha bisogno del costante riferimento all'ecosistema, e non può essere considerato come un processo autonomo ed isolato. Gli aspetti chiave, le *microfoundations*, di questa funzione sono i seguenti:

- *Raggiungere la decentralizzazione*: Una struttura organizzativa decentrata, o comunque tendenzialmente organica, consente all'organizzazione di essere più "vicina" al mercato di riferimento e al consumatore stesso. Una struttura di questo tipo è essenziale per cogliere le opportunità ma soprattutto per implementarle con il giusto *timing*. Il decentramento è necessario con il crescere dell'organizzazione, altrimenti le caratteristiche di flessibilità e reattività verranno meno.
- *Gestire la co-specializzazione*: Il *framework* delle capacità dinamiche richiede un costante e continuo *fit* tra impresa ed ecosistema. Tuttavia, il concetto di *fit* è estremamente vago ed è necessario specificare il suo significato all'interno di questo *framework*. La dimensione chiave del concetto di *fit* enfatizzata nel quadro delle capacità dinamiche è quella di "cospecializzazione". La cospecializzazione può esserci tra un bene e l'altro, o tra strategia e struttura, o tra strategia e processo. La capacità del management di identificare i bisogni e le opportunità di investire in asset cospecializzati, attraverso il proprio sviluppo o l'acquisto, è una componente importante delle capacità dinamiche.

²⁹ Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

- *Apprendimento, gestione del know how e corporate governance*: Poiché le risorse intangibili sono fondamentali per il successo aziendale, le strutture di governance e di incentivi progettate per consentire l'apprendimento e la generazione di nuova conoscenza diventano estremamente rilevanti. Nel *framework* delle capacità dinamiche quindi, l'abilità di integrare e combinare le risorse, compreso il *know how* e altre risorse intangibili, è senza dubbio una *core skill*³⁰. L'importanza di quanto appena detto sta nel fatto che replicare o acquisire queste risorse per i competitor è estremamente difficile, perciò creare un vantaggio competitivo partendo da queste risorse può risultare un'eccellente mossa strategica. Ci sono molti problemi però legati ai meccanismi di *governance* e di incentivi, quali l'allineamento degli obiettivi e la diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione. La creazione e la gestione di corretti meccanismi di incentivi rappresentano un aspetto estremamente rilevante nel *framework* delle capacità dinamiche.

Le capacità dinamiche si presentano quindi come un concetto dinamico, e non statico. È necessario pensare a queste come ad un processo continuo e non come a delle semplici capacità da acquisire³¹.

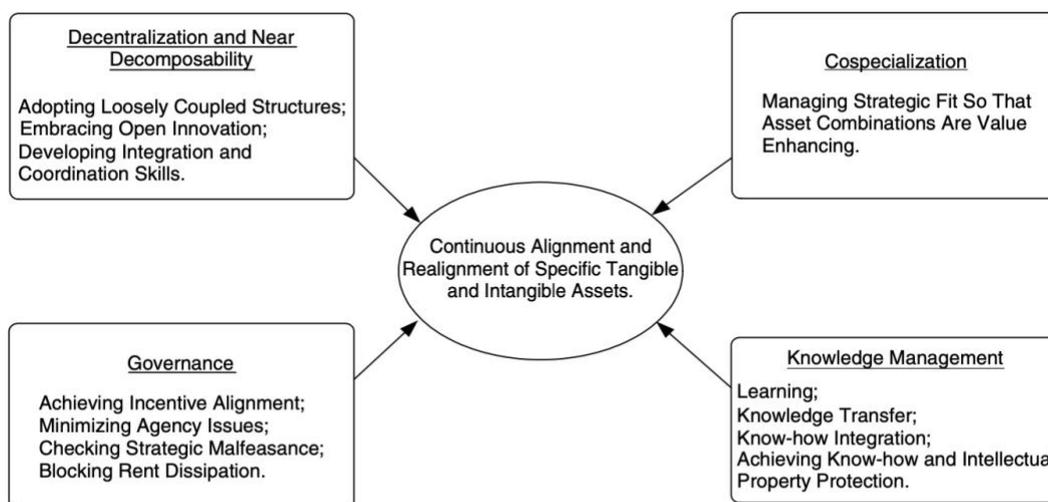


Figure 3. Combination, reconfiguration, and asset protection skills

Fonte: Tecce et al (2007)

³⁰ Nonaka I, Takeuchi H. 1995. "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press: New York.

³¹ Wang, CL. Ahmed, PK. "Dynamic Capabilities: A review and research agenda." International Journal of Management Reviews, 9, 31-51.

2.4 Considerazioni sulla relazione tra innovazione e capacità dinamiche

Il *framework* delle capacità dinamiche è in grado quindi di spiegare in che modo le imprese creino e difendano il proprio vantaggio competitivo in contesti competitivi dinamici. Come visto, il comportamento dell'impresa dipende dalla dotazione di risorse e competenze che possiede combinate ai suoi processi interni. Anche il passato, e quindi le scelte compiute precedentemente dall'impresa, sono in grado di influenzare la traiettoria futura dell'impresa. Il *framework* riconosce la centralità del ruolo del top management nell'implementazione di processi di innovazione continua, e quindi nell'acquisizione di capacità dinamiche. Al top management spettano dei compiti estremamente difficili, quali la creazione di processi che favoriscano l'innovazione, l'eliminazione di *bias* decisionali e cognitivi all'interno dell'organizzazione e soprattutto uno stile di leadership chiaro nella formulazione degli obiettivi e nella comunicazione. Appare chiaro quindi che secondo questo approccio la responsabilità di acquisire capacità dinamiche spetta proprio al top management, il quale ha il compito di creare le condizioni necessarie a far sviluppare processi di innovazione continua all'interno dell'organizzazione.

Il *framework* delle capacità dinamiche va infatti oltre gli approcci tradizionali alla comprensione del vantaggio competitivo in quanto non solo enfatizza i tratti e i processi necessari per ottenere un buon posizionamento all'interno dell'ecosistema, ma si sforza anche di esplicitare nuove considerazioni strategiche e le discipline decisionali necessarie per garantire che le opportunità, una volta percepite, possono essere colte. Tiene conto, inoltre, del fatto di come la base di risorse e competenze possa essere riconfigurata quando il mercato e/o la tecnologia inevitabilmente si trasformano.³²

In questo senso, le capacità dinamiche aspirano ad essere un *framework* relativamente semplice per spiegare un problema complesso, ovvero come un'impresa e il suo management possano prima individuare l'opportunità di business, e poi prendere le decisioni per cogliere l'opportunità, e quindi rimanere allineati all'ecosistema in modo da riconfigurare continuamente la base di risorse e competenze del suo successo iniziale.

Il *framework* delle capacità dinamiche, contrariamente alla prospettiva porteriana e a quella *resource based*, non vede la fonte e la sostenibilità del vantaggio competitivo nel settore o nel possesso di risorse scarse. La sopravvivenza dell'impresa è garantita dallo sviluppo di conoscenze e competenze non replicabili o imitabili, combinate tra loro e finalizzate alla ricerca

³² Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

del *fit* con l'ecosistema. Tramite poi l'orchestrazione di tali conoscenze e competenze l'impresa è in grado di co-evolvere con l'ecosistema stesso, creando e rimodellando continuamente la propria base di risorse e competenze³³. Questo approccio non si limita alla costruzione di difese nei confronti della competizione all'interno del business, ma spinge l'impresa a plasmare il business stesso tramite l'introduzione di innovazioni.

La prospettiva proposta dall'approccio delle capacità dinamiche appare oggi per le imprese molto più utile e adeguato, poiché costrette ad operare in condizioni di maggiore incertezza. Ottenere un vantaggio competitivo oggi non è sufficiente, così come non lo è sviluppare un *fit* con l'ecosistema una volta tantum. Oggi per la sopravvivenza di lungo termine è necessario creare delle condizioni all'interno dell'impresa che siano in grado di innescare un processo di innovazione continua, un processo co-evolutivo. È necessario per concludere acquisire le capacità dinamiche.

Secondo questa prospettiva l'innovazione appare quindi come l'elemento che collega le performance di un'organizzazione alle sue capacità dinamiche. Le capacità dinamiche sono viste come un concetto in grado di spiegare come le routine e i processi, quali l'apprendimento organizzativo e l'innovazione, influenzino positivamente le prestazioni dell'impresa aiutandola a creare e difendere posizioni di vantaggio competitivo. L'apprendimento organizzativo e l'innovazione rappresentano dunque processi in grado di correlare capacità dinamiche e prestazioni dell'organizzazione. La correlazione, ovviamente, è positiva. Questo perché le capacità dinamiche favoriscono sia processi di apprendimento che di innovazione³⁴. L'apprendimento organizzativo è essenziale in contesti competitivi dinamici poiché permette all'impresa di acquisire capacità e conoscenze per allinearsi continuamente all'ecosistema, creando inoltre un clima organizzativo orientato all'apprendimento e all'imprenditorialità. L'innovazione è essenziale invece per tutti i motivi analizzati precedentemente nel corso del capitolo, può permettere all'impresa di difendersi e vincere contro la concorrenza in vari modi.

La relazione tra innovazione e capacità dinamiche, collegata alla performance dell'impresa, appare ora chiara. Nello specifico l'innovazione, e l'apprendimento continuo, sono in grado di influenzare direttamente le performance aziendali. Questi due elementi a loro volta sono

³³ PJH Schoemaker et al. (2018) "*Innovation, dynamic capabilities, and leadership.*" California Management Review, 61 (1).

³⁴ J Giniuniene, L Jurksiene. (2015) "*Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance.*" Procedia-Social and Behavioral Sciences 985-991.

positivamente correlati alle capacità dinamiche. In conclusione, quindi, le capacità dinamiche influenzano in maniera indiretta e positivamente le performance aziendali.

2.5 Confronto tra la sostenibilità del vantaggio competitivo individuato dai tre framework strategici

A questo punto diviene necessario approfondire il tema della sostenibilità del vantaggio competitivo, essendo il tema centrale di tutti i *framework* strategici. Verrà illustrata brevemente la nozione di vantaggio competitivo “stabile” di Porter per passare poi alla nozione più rilevante ai fini della trattazione, ovvero quella legata al concetto di transitorietà. Questi due approcci strategici verranno analizzati entrambi in relazione a quello delle capacità dinamiche, poiché, oltre ad essere uno dei due temi principe della trattazione, rappresenta da un lato il punto di rottura del *framework* porteriana, e dall’altro lo le fondamenta del *framework* del vantaggio competitivo transitorio.

2.5.1 Riflessioni sulla stabilità del vantaggio competitivo e sul framework strategico di Porter

Adottare una prospettiva di stabilità del vantaggio competitivo, come accennato nell’introduzione, può risultare estremamente pericoloso per l’impresa. Tale prospettiva non pone l’impresa nelle condizioni di acquisire le capacità dinamiche, e di conseguenza non le permette di sviluppare processi di innovazione continua.

Secondo Porter il vantaggio competitivo rappresenta il risultato di una strategia attuata con successo dall’impresa avente l’obiettivo di raggiungere una posizione favorevole nel contesto competitivo di riferimento. Questo vantaggio nasce dalla capacità dell’impresa di creare un’offerta che il consumatore reputi superiore rispetto alle altre. Nasce quindi dalla capacità dell’impresa di apparire “unica” agli occhi del consumatore, in quanto quest’ultimo reputa la sua offerta superiore a quella dei competitor.

Porter identifica due fonti di creazione del vantaggio competitivo, ovvero il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione, due tipologie di vantaggi che conducono a due strategie di business diametralmente opposte, la leadership di costo e la differenziazione.

Con la strategia di leadership di costo l’impresa è in grado di offrire un prodotto standardizzato al minor prezzo disponibile sul mercato. In questo caso l’offerta viene reputata superiore dal cliente poiché il prodotto, essendo standardizzato, viene percepito nella stessa maniera indipendentemente dall’impresa che lo offre, perciò verrà scelto quello con il prezzo minore. Questa strategia ovviamente non può essere applicata a qualsiasi tipologia di prodotto, bensì

solo a quelli “senza fronzoli”. L’unica variabile, infatti, che incide in questo caso nella scelta del consumatore è il prezzo, perché quest’ultimo, data la natura omologata del prodotto, non presenta elementi di differenziazione percepibili dallo stesso, che sceglierà inevitabilmente quello con il minor prezzo. Questa strategia conduce l’impresa alla situazione in cui “i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti”.³⁵

La strategia di differenziazione è invece speculare a quella della leadership di costo, poiché in questo caso il prodotto offerto dall’impresa viene percepito come unico dal consumatore. La percezione di una qualità superiore ai competitor rende il consumatore disposto a pagare un *premium price*. In questo caso il prodotto non può essere standardizzato, altrimenti il consumatore non percepirebbe la differenza con gli altri prodotti offerti dai competitor, e non sarebbe di conseguenza disposto a pagare questo *premium price*. L’impresa in questo caso riesce ad ottenere un vantaggio competitivo poiché in grado di fornire “qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso”.³⁶

Dopo aver accennato brevemente alle due strategie di business identificate da Porter in grado di conseguire un vantaggio competitivo, diviene necessario fare delle considerazioni relative al modo in cui queste strategie interagiscano con le risorse e competenze interne all’impresa, e soprattutto con quelle “potenziali”, e quindi con le capacità dinamiche. Le considerazioni avranno l’obiettivo di dimostrare perché un vantaggio competitivo raggiunto tramite queste due strategie non è sufficiente a far sopravvivere l’impresa nel lungo termine, e soprattutto perché non è facilmente sostenibile.

Di queste due strategie la più difendibile, e la meno “pericolosa”, è sicuramente quella della differenziazione. Tramite questa strategia, infatti, l’impresa viene percepita come unica rispetto al cliente. Questa percezione conferisce alla strategia maggiore solidità, perché difficilmente replicabile dai competitor. Maggiore è la differenziazione dell’impresa, e quindi maggiore è il *premium price* applicato al prodotto, e maggiore sarà la difficoltà dei competitor nel replicare l’offerta dell’impresa. Possiamo quindi affermare che questa strategia è più orientata verso il consumatore, e di conseguenza verso il mercato e le sue tendenze. Un’adozione di questa prospettiva è in grado di porre l’impresa nella condizione di sviluppare un continuo *fit* tra prodotto e mercato, e quindi nella condizione di modificare continuamente la propria base di risorse al fine di ottenere un allineamento continuo al contesto competitivo. L’elemento su cui

³⁵ M. Porter (1985) “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance.*” New York, Free Press.

³⁶ *ibidem*

riflettere però è proprio il consumatore stesso. Porter ha pubblicato infatti la sua opera “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*” nel 1985. Credere che oggi il mondo non sia cambiato, oltre ad essere errato, è estremamente pericoloso per l’impresa. Dimostrare in che modo e in quale misura il consumatore sia cambiato negli ultimi decenni è un compito che, oltre ad essere estremamente arduo, non riguarda questa trattazione. Quello che invece ci interessa sapere è che se il consumatore è cambiato, è cambiata anche la sua modalità di percepire la realtà, e quindi il modo in cui percepisce i prodotti offerti dall’impresa. Non è un caso, infatti, che oggi tutte le imprese, di qualsiasi dimensione e fatturato, si siano adattate al *macrotrend* della sostenibilità, implementando offerte sostenibili da un punto di vista sia sociale che ambientale. Oggi il consumatore, e in special modo le generazioni più giovani come i *millenials*, hanno estremamente a cuore la salvaguardia ambientale, e percepiscono negativamente tutte le imprese che non sono in grado di dare un contributo alla salvaguardia del pianeta, o che quantomeno non hanno un impatto nullo sull’ambiente. Il consumatore oggi è molto più esigente, molto più informato e soprattutto i suoi bisogni evolvono più velocemente e diventa sempre più difficile per l’impresa capirli e interpretarli. Dal 1985 ad oggi però non è solo il consumatore ad essere cambiato, ma il sistema economico stesso. Oggi viviamo in un mondo globalizzato e soprattutto molto più digitalizzato, e di conseguenza la competizione tra imprese è cambiata, è diventata più sanguinaria e si svolge su più fronti. Questi mutamenti hanno delle implicazioni strategiche estremamente rilevanti per la strategia di differenziazione. Oggi anche questa strategia, e quindi la stabilità relativa al suo vantaggio competitivo, appare meno difendibile. Per fronteggiare una competizione sempre più accesa e un’evoluzione del consumatore sempre più rapida diviene essenziale per l’impresa acquisire le capacità dinamiche. Un’evoluzione rapida dell’ecosistema impone all’impresa stessa di evolvere rapidamente, altrimenti si troverebbe in una condizione di *missfit* con il relativo ecosistema.

Se la stabilità del vantaggio competitivo legata alla strategia di differenziazione presenta delle criticità, quella relativa alla strategia di leadership di costo presenta delle vere e proprie insidie che potrebbero collocare l’impresa in posizioni molto pericolose.

L’implementazione di una strategia di questo tipo pone l’impresa su una traiettoria opposta rispetto all’acquisizione delle capacità dinamiche. Per comprendere pienamente questa affermazione dobbiamo prima fare alcune considerazioni sul modo in cui il perseguire questa strategia modifichi le risorse/capacità attuali e future dell’impresa.

Perseguire una strategia di leadership di costo significa perseguire essenzialmente l’efficienza operativa. Ci sono molti modi per aumentare l’efficienza operativa, come le economie di scopo,

di esperienze, ma soprattutto di scala. È proprio su quest'ultima modalità che bisogna fare alcune riflessioni. Con il termine economie di scala si intende quella situazione in cui l'impresa è in grado di raggiungere una diminuzione del costo medio unitario di produzione tramite un aumento delle dimensioni della scala di produzione. Questo nella realtà operativa si traduce nell'acquisizione di beni immobili in grado di aumentare l'efficienza operativa. Il perseguire economie di scala presenta però, oltre all'indubbio vantaggio della riduzione dei costi di produzione, delle insidie celate che nel lungo termine potrebbero danneggiare l'impresa. Un'impresa che persegue questi obiettivi diventa infatti più "rigida", meno orientata all'innovazione perché costretta a seguire processi routinari al fine di aumentare l'efficienza produttiva. Inoltre, maggiori sono i beni immobili utilizzati da un'impresa in un determinato settore, e maggiori saranno le difficoltà di questa a cogliere dei vantaggi competitivi transitori. Un'impresa che utilizza in maniera massiccia le sue immobilizzazioni sarà in primo luogo meno orientata a implementare innovazioni, e in secondo luogo sarà meno pronta a recepire il cambiamento. Perseguire una strategia di leadership di costo pone l'impresa su un binario che conduce unicamente all'efficienza operativa, e quindi pone l'impresa nella condizione di sviluppare e acquisire unicamente quelle capacità che abbiano come obiettivo la riduzione dei costi di produzione. Per questo motivo la traiettoria seguita dall'impresa non coincide con quella relativa all'acquisizione di capacità dinamiche, poiché questa strategia amplifica *la path dependencies* in maniera irreversibile, precludendole l'opportunità di acquisire le capacità dinamiche.

L'elemento su cui però deve maggiormente riflettere l'impresa è il settore stesso. L'approccio competitivo di Porter ha infatti come base teorica il paradigma S-C-P (struttura-condotta-performance) sviluppato da Bain. Secondo questo approccio le performance aziendali derivano dalla condotta dell'impresa all'interno di un settore. Tale condotta dipende a sua volta dalla struttura del settore stesso. Come si può facilmente intuire il fulcro di questo paradigma è rappresentato dal settore, essendone il punto di partenza. La condotta dell'impresa, e quindi la relativa performance, altro non sono che delle variabili dipendenti in funzione del settore. Inserire il settore al centro della prospettiva strategica può risultare pericoloso per diversi motivi. Il primo è che l'adozione di tale prospettiva presuppone che implicitamente si è in grado di studiare analiticamente un settore al fine di individuarne le forze competitive, e come si è detto in precedenza, oggi questo non è un compito per niente scontato, data la rapidità con cui evolve il sistema economico e la velocità con cui vengono introdotte le innovazioni. Il secondo motivo, quello peggiore, è rappresentato dal fatto che questa prospettiva non considera l'elemento innovazione. Adottare questa prospettiva pone l'impresa sulla direzione di implementare unicamente innovazioni incrementali, ovvero innovazioni che mirano a migliorare la performance dei macchinari per aumentarne la produttività. L'innovazione che

non viene considerata però in questa prospettiva è quella più importante e dirompente, in grado di cambiare rapidamente il contesto competitivo di riferimento, ovvero l'innovazione radicale. Questa tipologia di innovazione è in grado di rendere obsoleta la vecchia tecnologia, e quindi di estromettere dal mercato le imprese che non introducono la nuova tecnologia o che non siano in grado di adattarsi rapidamente.

Il concetto su cui riflettere è proprio questo, ovvero se queste imprese che perseguono strategie di leadership di costo siano in grado di adattarsi all'ecosistema rapidamente, in sostanza quindi se riescano a "evolversi" in tempo.

La risposta, come è facile immaginare, è negativa. Questo perché come detto in precedenza, la prospettiva sottostante questa strategia pone l'impresa in un "tunnel" dell'efficienza, che la rende cieca ai cambiamenti dell'ecosistema. L'impresa intraprende un sentiero che sarà difficilmente in grado di abbandonare. Infatti, le scelte strategiche attuali sono influenzate da quelle precedenti. L'impresa, ogni volta che implementa una strategia si pone su una determinata traiettoria competitiva. Il posizionamento su questa traiettoria non influisce solamente sulle scelte relative al presente, ma anche e soprattutto su quelle connesse al futuro. Per questo alcune imprese dopo aver attuato per troppo tempo una determinata strategia competitiva non sono più in grado di posizionarsi su una nuova traiettoria strategica, poiché giungono di fatto a un punto di "non ritorno."³⁷ L'importanza della *path dependencies* aumenta inoltre in presenza di rendimenti di scala crescenti, e quindi in presenza di strategie di leadership di costo. L'aspetto peggiore però riguarda il fatto che perseguendo dei rendimenti di scala crescenti l'impresa compete in maniera "passiva". In questo modo non si cura infatti né dell'evoluzione dell'ecosistema né tantomeno dell'evoluzione del consumatore. L'impresa potrebbe trovarsi infatti in una situazione di *lock-in* che non le permetterebbe di introdurre o far fronte all'eventuale nuova tecnologia. Migliorare un prodotto al massimo delle sue capacità non lo rende infatti immune all'introduzione di una nuova tecnologia, che potrebbe facilmente renderlo obsoleto. Seguire questa traiettoria comporta seguire delle routine, e quindi seguire la strada inversa all'innovazione.

La pericolosità di questa strategia aumenta di pari passo con l'incertezza presente nel settore. Maggiore è l'incertezza presente, maggiore è il rischio che la struttura del settore evolva velocemente, e quindi maggiore è la possibilità per l'impresa di subire danni irreversibili. L'applicazione di una prospettiva strategica di questo tipo non appare però insensata, bensì vede oggi ridotta la sua portata in settori stabili. La domanda di fondo che i manager dovrebbero

³⁷ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

porsi è relativa al fatto se ancora oggi esistano settori stabili o meno. Volendo concludere questa strategia non pone l'impresa nella condizione di acquisire capacità dinamiche, in quanto orchestra il set di risorse e competenza in modo da perseguire l'efficienza operativa. Un'orchestrazione di risorse e competenze di questo tipo non pone l'impresa nella condizione di evolvere rapidamente, ma soprattutto la cosa più grave è che potrebbe renderla cieca di fronte al cambiamento.

In sostanza l'impresa, nel perseguire una strategia di leadership di costo, deve essere consapevole del fatto che in questo modo sarà estremamente difficile, se non impossibile, acquisire e implementare capacità dinamiche al suo interno.

Volendo concludere possiamo affermare che oggi il *framework* competitivo di Porter ha una portata ridotta. È necessario ampliare questa prospettiva con degli elementi che tengano conto dell'innovazione e dell'incertezza ambientale. Il *framework* strategico di Porter ha infatti come oggetto principale di analisi il settore stesso. La centralità di questo argomento nella prospettiva di Porter si riflette anche nella sostenibilità del vantaggio competitivo. La difendibilità di quest'ultimo è infatti secondo Porter strettamente collegata alla struttura del settore stesso, o meglio dalle sue forze competitive, e quindi a seconda della rilevanza di queste forze un'impresa è in grado o meno di difendere il proprio vantaggio competitivo. Questa prospettiva vede quindi nel settore, e non nell'impresa, la sostenibilità del vantaggio competitivo. Per questo motivo possiamo affermare che oggi questo *framework* ha una portata ridotta, poiché essendo minata la stabilità del settore, viene minata inevitabilmente la sostenibilità del vantaggio competitivo all'interno del settore stesso.

Questa visione strategica perde di efficacia oggi poiché vengono minate le sue basi, in seguito alla maggiore incertezza in cui le imprese sono costrette ad operare. Elementi quali la convergenza settoriale, la riduzione dei cicli di vita di un prodotto, l'introduzione continua di innovazioni rendono difficile persino il compito di identificazione di un settore. Identificare le cinque forze competitive all'interno dei settori oggi è un compito quanto mai arduo, e di conseguenza diviene estremamente difficile studiare delle strategie di entrata nel mercato, e soprattutto strategie di difendibilità del vantaggio competitivo. La difficoltà di identificazione di un settore rende pressoché impossibile una sua analisi al fine della creazione di una roadmap strategica. Ora appare più chiaro il perché questa prospettiva strategica abbia perso di efficacia.

In contesti competitivi dinamici il framework porteriana risulta poco valido poiché non considera adeguatamente cinque elementi³⁸:

1. Il ruolo dell'innovazione quale processo in grado di cambiare le “regole del gioco”;
2. Il concetto di *path dependencies*;
3. La replicabilità e l'appropriabilità di determinate risorse;
4. Il ruolo della co-specializzazione e di asset complementari;
5. Il fatto che i confini organizzativi interni ed esterni siano labili.

Il *framework* delle capacità dinamiche ha invece una prospettiva speculare, poiché pone al centro della prospettiva strategica le capacità dell'impresa stessa in relazione all'intero ecosistema, e non al singolo settore. Per questo motivo l'approccio fornito dalle capacità dinamiche rappresenta un punto di rottura con il *framework* strategico di Porter, poiché il contesto competitivo sottoposto all'attenzione dell'impresa è molto più ampio, passando dal settore all'ecosistema stesso. Questo approccio colloca infatti la sostenibilità del vantaggio competitivo all'interno dell'impresa, nelle sue capacità, e non all'esterno.

La differenza di questi due *framework* si riflette di conseguenza su altre importanti aree d'azione. Il cambiamento strategico, infatti, secondo l'approccio porteriana è piuttosto semplice e si può attuare con costi relativamente bassi, poiché è sufficiente per l'impresa dotarsi degli asset necessari per competere in un settore e poi perseguire dei rendimenti di scala crescenti. Questa visione non tiene però conto del fatto che ci sono alcuni asset, quali *know how* e reputazione, che non possono essere acquisiti facilmente. Alcune capacità, come sottolineato dal *framework* strategico delle capacità dinamiche, non possono essere “comprate” ma devono necessariamente essere costruite.

2.6 Il framework del vantaggio competitivo transitorio

Dopo aver fatto delle considerazioni sul *framework* strategico di Porter, e quindi sulla sostenibilità del relativo vantaggio competitivo, verrà approfondito un nuovo *framework*, più attuale, che colloca il vantaggio competitivo all'interno di una nuova dimensione, quello della transitorietà. Il framework in questione è quello teorizzato da Rita Mc Grath all'interno di “The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business.” Dopo aver approfondito anche questo approccio passeremo al confronto con quello delle capacità dinamiche, in quanto punto di rottura con il precedente *framework*, quello porteriana, e base teorica per il seguente, quello di Rita Mc Grath.

³⁸ Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.

Dopo aver dimostrato perché l'approccio di Porter abbia una portata così ridotta oggi, siamo in grado di cogliere l'importanza e l'attualità di questo nuovo approccio strategico, basato sul concetto di transitorietà del vantaggio competitivo. Questo approccio, al contrario di quello porteriano, chiarisce da subito la non sostenibilità del vantaggio competitivo all'interno di ecosistemi in rapida evoluzione. Un presupposto del genere, se analizzato in maniera superficiale, creerebbe di certo il panico all'interno delle organizzazioni e nella testa dei relativi manager. La non sostenibilità del vantaggio competitivo non implica infatti la cessazione dei rendimenti di un'organizzazione, e non implica soprattutto all'impresa di non potersi spostare da un vantaggio competitivo ad un altro. Per passare da un vantaggio all'altro vi è un'unica soluzione, ovvero implementare processi di innovazione continua. Tale soluzione rappresenta il primo punto in comune con l'approccio delle capacità dinamiche, sebbene questo abbia una visione ancor più "effimera" del vantaggio competitivo. È proprio da questo presupposto che nasce la transitorietà del vantaggio competitivo, che viene visto da questa prospettiva strategica come "un'onda", quindi come un processo con determinate tempistiche e fasi.

Questo framework strategico risponde alle domande "dove e come competere" e "come vincere" in maniera profondamente diversa rispetto agli altri approcci.

Il punto di rottura principale si trova proprio nella risposta alla prima domanda, quella relativa al luogo della competizione. Dal settore dell'approccio Porter si passa infatti all' "arena". L'arena è un luogo di competizione più ristretto rispetto al settore, un luogo meno vago e generico, in sostanza un luogo che riflette più esaustivamente la connessione tra segmento di mercato, offerta e posizione geografica³⁹. Pensare che sia l'arena, e non il settore, il "campo di battaglia" delle imprese induce a delle importanti riflessioni strategiche, con altrettanto importanti implicazioni. Pensare la strategia in termini di settore porterebbe l'impresa al conseguimento delle quote di mercato necessarie al raggiungimento di una posizione dominante, e a individuare le minacce competitive tradizionali, ovvero le cinque forze di Porter discusse nel paragrafo precedente. Pensare invece una strategia in termini di arena è un compito più difficile, che lascia ampio margine alla creatività e alle competenze dell'imprenditore o del manager in questione. Pensare una strategia in termini di settore significa però pensare una strategia difficilmente replicabile dai competitor, una strategia più mirata e vicina al consumatore che sia in grado di esprimere un miglior *fit* con l'ecosistema.

³⁹ McGrath, Rita Gunther. (2013) "*The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*". Harvard Business Review Press.

Where to compete: industry perspective versus arena perspective

	Industry	Arena
Goal	Positional advantage	Capturing territory
Measure of success	Market share	Share of potential opportunity spaces
Biggest threat	Intraindustry competitive moves	Interindustry moves; disruption of existing model
Definition of customer segment	Demographic or geographic	Behavioral
Key drivers	Comparative price, functionality, quality	“Jobs to be done” in total customer experience
Likely acquisition behavior	Within-industry consolidation or beyond-industry diversification	Bolt-on for new capability acquisition, often across industry boundaries
Metaphor	Chess	Japanese game of Go

Fonte: Mc Grath, Rita Gunther. (2013)

L'altra fondamentale riflessione che impone questa domanda alle imprese riguarda i competitor. Spostare infatti la prospettiva competitiva dall'arena al settore cambia radicalmente la concezione di concorrenza all'impresa. Pensare che i concorrenti di un'impresa oggi siano quelli operanti all'interno dello stesso settore è sbagliato ed estremamente pericoloso per due motivi. Il primo riguarda la difficoltà nel classificare e identificare un settore. Il secondo, ben più rilevante, riguarda l'errata concezione di competitor che il settore andrebbe a creare.

A questo punto è necessario soffermarci un attimo per fare delle riflessioni, poiché ai fini della trattazione è fondamentale saper rispondere alla domanda “what business are you really in?” in maniera corretta. “A seemingly obvious question but one we should all ask *before* demand for our companies’ products or services dwindles. The railroads failed to ask this same question and stopped growing. Why? Not because people no longer needed transportation. And not because other innovations (cars, airplanes) filled transportation needs. Rather, railroads stopped growing because *railroads* didn’t move to fill those needs. Their executives incorrectly thought that they were in the railroad business, not the transportation business. They viewed themselves as providing a product instead of serving customers. Too many other industries make the same mistake putting themselves at risk of obsolescence.”⁴⁰ Quando si pensa ad un settore, e quindi

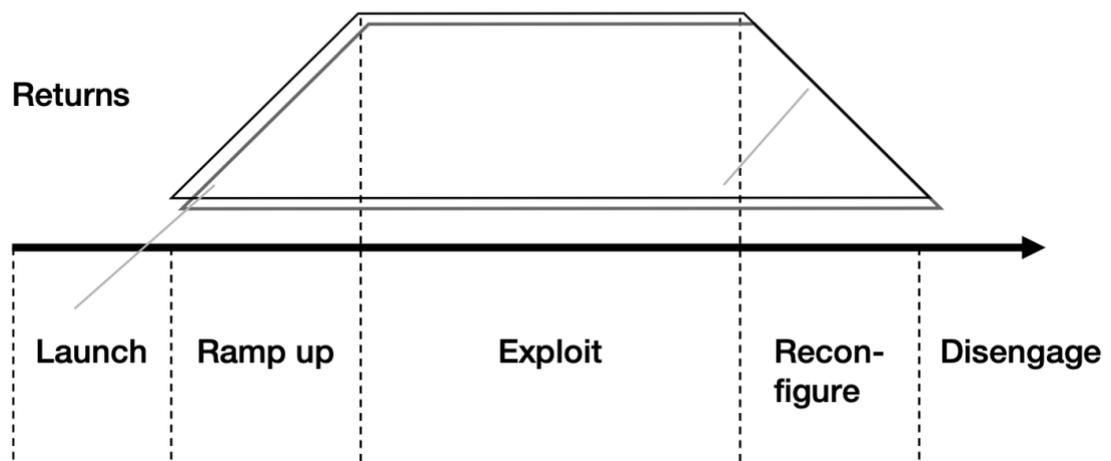
⁴⁰ T. Levitt (2004) “Marketing Myopia”. HBR

alla concorrenza, bisogna farlo nella maniera corretta. Il fondamentale cambio di prospettiva che chiunque opera in un business dovrebbe fare è quello relativo al fatto che i competitor non sono coloro che offrono lo stesso prodotto, ma coloro che soddisfano lo stesso bisogno. Questa prospettiva individua quindi un raggio di competitor molto più ampio, in cui la competizione sarà sicuramente più accesa. Questa prospettiva diviene necessaria per l'impresa per tutelarsi da eventuali minacce esterne, e soprattutto per mettersi in guardia dall'arrivo di eventuali innovazioni radicali che potrebbero rendere obsoleta l'attuale tecnologia. L'idea che un'industria sia un processo che soddisfa il consumatore, e non un processo di produzione di beni, è di vitale importanza per tutte le imprese. Un'industria inizia con il consumatore e i suoi bisogni, e non con un brevetto, una materia prima. Date le esigenze del cliente, l'industria si sviluppa a ritroso, occupandosi prima della creazione di un prodotto in grado di soddisfarlo, e poi dell'acquisizione dei materiali necessari al suo completamento. Al consumatore non importa il modo in cui il prodotto venga assemblato, ma soltanto se questo soddisfa o meno il suo bisogno⁴¹.

Dopo aver risposto alla domanda relativa al luogo della competizione, possiamo passare ora a quella relativa alla sua modalità. La modalità di competizione presentata da questo *framework* impone all'azienda un drastico ripensamento del concetto di vantaggio competitivo, poiché diviene necessario per l'impresa cominciare a considerare questo come un'onda, e soprattutto a concentrarsi in egual modo anche sulle fasi più "dolorose", come quella del disimpegno. Nello specifico l'onda del vantaggio transitorio è composta da queste fasi: lancio; consolidamento; sfruttamento; riconfigurazione; disimpegno.

⁴¹ ibidem

How to compete: the wave of transient advantage



Fonte: Mc Grath, Rita Gunther. (2013)

Verranno illustrate brevemente di seguito queste fasi, con un particolare approfondimento delle fasi di lancio e riconfigurazione, per le forti analogie con il *framework* delle capacità dinamiche, al fine di evidenziare punti in comune e punti in contrasto tra i due approcci.

La prima fase, il lancio, consiste nell'individuazione delle opportunità e nell'assegnazione delle risorse ad un determinato progetto. In questa fase vi è una forte analogia con il framework delle capacità dinamiche, e nello specifico con le capacità relative al *sensing* e al *seizing* di nuove opportunità. In questa fase viene introdotta l'innovazione, poiché se l'opportunità inizia a concretizzarsi vengono implementate all'interno dell'impresa le condizioni per replicare l'esperimento su scala più ampia, guadagnando di conseguenze più segmenti e terreno.

Si passa quindi alla fase di consolidamento. L'elemento da tenere fortemente in considerazione in questa fase è il *timing*. Nel caso di un'introduzione innovativa troppo "frettolosa" l'impresa correrrebbe il rischio di aggredire il mercato con un prodotto ancora troppo sperimentale e privo delle caratteristiche necessarie per penetrare il mercato, mancando la nuova opportunità. Al contrario, un'eccessiva calma, porterebbe l'impresa a mancare l'opportunità per non aver aggredito il mercato nel momento giusto, momento che sarà stato sfruttato di conseguenza dai competitor.

Dopo la fase di consolidamento vi è quella relativa allo sfruttamento. In questa fase l'impresa trae profitti dall'innovazione introdotta, riuscendo a differenziarsi nettamente dai suoi competitor. L'impresa vede crescere la sua quota di mercato, la sua clientela e soprattutto la

sua redditività. In questa fase l'impresa deve cercare di sfruttare al massimo questa condizione, di prolungarla finché possibile e soprattutto cercare di individuarne il termine. In ottica di preparazione alla fase successiva, l'impresa non deve accumulare eccessivi asset e persone, poiché sarebbero un ostacolo per la fase successiva, la più importante, ovvero la riconfigurazione. In sintesi l'impresa non deve aumentare la sua *path dependencies* poiché non le permetterebbe di acquisire capacità dinamiche, e quindi di riconfigurarsi.

La fase di riconfigurazione è la più importante per il semplice fatto che proprio in questo momento l'impresa introduce al suo interno le condizioni per spostarsi da “un'onda” all'altra. In questa fase risorse e competenze subiscono la loro trasformazione al fine di sfruttare un nuovo vantaggio competitivo, e per questo motivo verrà trattata in maniera più approfondita rispetto alle altre fasi. Le imprese che riescono a gestire questa fase sono quelle imprese in grado di “evolversi” continuamente, ma non in maniera drastica e occasionale, bensì con una mutazione continua. Secondo Rita Mc Grath le imprese che hanno ottenuto il miglior rendimento in un arco prolungato di tempo sono quelle che hanno raggiunto un equilibrio tra stabilità interna e agilità esterna⁴², imprese che hanno subito un'evoluzione continua, imprese, in sostanza, che hanno implementato processi di innovazione continua.

Per comprendere al meglio questa affermazione è necessario approfondire il modo in cui le imprese ottengono rispettivamente stabilità interna e agilità esterna. L'autrice nella sua ricerca analizza le società quotate che dal 2000 al 2010 che hanno registrato una crescita costante e progressiva degli utili netti di almeno il 5%, mettendo in evidenza le caratteristiche in comune nella prospettiva strategica.

	From	To
Continuous reconfiguration (chapter 2)	Extreme downsizing or restructuring	Continuous morphing
	Emphasis on exploitation phase	Equal emphasis on entire wave
	Stability or dynamism alone	Stability combined with dynamism
	Narrowly defined jobs and roles	Fluidity in allocation of talent
	Stable vision, monolithic execution	Stable vision, variety in execution

Fonte: Mc Grath, Rita Gunther. (2013)

⁴² McGrath, Rita Gunther. (2013) “*The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*”. Harvard Business Review Press.

La prima fonte di stabilità interna è l'ambizione, tutte le aziende identificate dall'autrice americana hanno infatti in comune il fatto di dichiarare pubblicamente i loro obiettivi, oltre ad avere una comunicazione interna e una direzione strategica sempre chiara. Avere un'ambizione al di sopra della media porta l'impresa, e quindi le persone al suo interno, a non adagiarsi e a cercare di superarsi continuamente.

Una seconda fonte di stabilità riguarda la cultura aziendale. Come accennato nell'introduzione, questa riveste un ruolo fondamentale. Le imprese in questione investono molto per creare un'identità comune, una cultura aziendale ben precisa, e per formare continuamente i loro dipendenti. La formazione del personale ha una rilevanza cruciale all'interno di contesti competitivi dinamici, e quindi all'interno di imprese che vogliono sfruttare vantaggi temporanei. Formare il personale in maniera continua evita all'impresa di sostenere costi relativi all'assunzione e al licenziamento dei dipendenti. Un dato interessante scoperto a proposito dall'autrice riguarda proprio i vertici aziendali, o meglio la loro provenienza. Nel campione di dieci aziende che hanno ottenuto un rendimento superiore per un periodo prolungato i vertici aziendali provenivano sempre dall'interno dell'impresa stessa. Questa evidenza è coerente con il fatto di formare continuamente il personale all'interno dell'impresa. L'ultima fonte di stabilità riguarda le relazioni con gli altri attori dell'ecosistema. Tutte le imprese facenti parte del campione hanno in comune l'aver ottime relazioni con clienti e altri attori del relativo ecosistema. Questa considerazione assume oggi grande rilevanza, poiché impone all'impresa di adottare una prospettiva più ampia nella gestione delle relazioni esterne. In ecosistemi sempre più complessi e in rapida evoluzione, concepire l'impresa come "un'isola", o meglio come una realtà slegata dal contesto in cui opera, può rivelarsi fatale. Oggi è necessario essere parte integrante dell'ecosistema sviluppando relazioni solide con tutti gli attori coinvolti.

Dopo aver esaminato le fonti di stabilità interna, passeremo ad approfondire quelle di agilità esterna, ovvero capire in quali contesti e in quale modo queste imprese introducano il cambiamento al loro interno. Come accennato precedentemente il segreto di queste imprese consiste in un cambiamento lento ma costante, senza subire mutazioni radicali. In queste organizzazioni il cambiamento è continuo e rappresenta lo stato di normalità al suo interno, anziché l'eccezione. Secondo questo framework le aziende che riescono a subire processi di innovazione continua sono quelle che hanno incorporato il cambiamento nella loro routine quotidiana, ridistribuendo le risorse in maniera dinamica e flessibile. Queste imprese approfittano dei cambiamenti del settore per rinnovare vecchi business entrando in nuovi segmenti con prospettive di crescita maggiori, integrando la vecchia tecnologia all'interno della nuova "onda" di vantaggio transitorio. Una gestione così flessibile delle risorse è possibile

perché queste vengono gestite in maniera centralizzata, non rimanendo “in ostaggio” delle divisioni. L’altro elemento che accomuna le aziende esaminate riguarda il fatto che l’innovazione non è visto come uno sforzo episodico, bensì come parte del lavoro quotidiano di tutte le persone all’interno dell’organizzazione. Queste aziende seguono inoltre un modello orientato alle opzioni. Questo approccio consiste sinteticamente in un processo validativo circolare, in cui vengono formulate delle ipotesi e vengono successivamente testate tramite piccoli esperimenti, seguendo un processo circolare. Se le ipotesi sono corrette e i risultati ottenuti dagli esperimenti sono promettenti, seguono degli investimenti più consistenti⁴³. Queste imprese non sono infatti propense a effettuare scommesse ad alto rischio sul futuro di un business, in coerenza con l’orientamento alle opzioni. Preferiscono piuttosto sperimentare in modo reiterativo utilizzando risorse modeste finché non viene individuata la giusta direzione, un approccio che potremmo oggi definire “lean” in riferimento al mondo *startup*. L’approccio *lean* si basa su tre principi:

1. Il primo è la sperimentazione. Gli imprenditori sanno che nell’avviare la propria *startup* hanno a disposizione solamente delle ipotesi non testate. Perciò, anziché pianificare in modo eccessivo costruendo minuziosi business plan, fanno delle assunzioni iniziali testandole con processi reiterativi.
2. Il secondo è riassunto dalla frase “get out of the building”. Gli imprenditori verificano le loro assunzioni chiedendo conferme ai consumatori sul “campo”, costruendo dei questionari o degli MVP (minimum viable product). Il focus è infatti incentrato sul *timing* e sull’esecuzione, poiché l’opportunità di mercato potrebbe svanire rapidamente.
3. Il terzo consiste nell’utilizzo di una metodologia di lavoro “agile”, incentrata sul consumatore e su processi validativi reiterativi.⁴⁴

Non è un caso che imprese di così grandi dimensioni abbiano un approccio molto simile a quello delle *startup*, essendo entrambe impegnate nell’introdurre innovazione all’interno dell’ecosistema. Non sorprende il fatto di scoprire come l’approccio imprenditoriale di queste imprese sia alla base del loro metodo operativo.

Queste aziende sono quindi in grado di creare un equilibrio tra stabilità interna e agilità esterna. Se da un lato dimostrano infatti una ferma costanza nei loro valori, norme culturali, leadership

⁴³ McGrath, Rita Gunther. (1997) “A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments”. Academy of management review.

⁴⁴ B. Steven. (2013) “Why the lean start-up changes everything.” HBR

e relazioni all'interno dell'ecosistema, dall'altro sono in grado di introdurre una grande mole di innovazioni e di evolvere continuamente.

Queste considerazioni sembrano essere in un primo momento in contraddizione tra loro, poiché si crea superficialmente la falsa illusione che questi due stati, stabilità e dinamismo, siano in realtà antitetici e in forte contrasto tra loro. Al contrario questi due aspetti sono profondamente legati, essendo uno la condizione abilitante dell'altro. Nello specifico la stabilità dei valori aziendali e della leadership consente all'organizzazione, e quindi alle persone al suo interno, di affrontare e introdurre il cambiamento in maniera assolutamente positiva. Come accennato nell'introduzione, il ruolo della cultura organizzativa è essenziale, è una *conditio sine qua non*. Nel framework di Rita Mc Grath questo ruolo viene pienamente compreso, a differenza di quello relativo alle capacità dinamiche. Una determinata cultura organizzativa permette alle persone interne all'organizzazione di sperimentare e assumersi più rischi, perché più fiduciose. Dei valori aziendali solidi impongono anche degli standard etici, e soprattutto una cultura di questo tipo evita all'impresa di proseguire per inerzia o peggio di affrontare cambiamenti drastici in breve tempo. Il ruolo del top management nella prospettiva strategica di questo framework è dunque quello di creare un sistema organizzativo in equilibrio, un sistema organizzativo in cui le forze che promuovono l'innovazione siano in perfetta armonia con quelle che promuovono stabilità.

Vi è infine la fase del disimpegno. In questa fase il vantaggio si è esaurito e l'opportunità inizia a subire un processo di erosione. Tramite il disimpegno l'impresa si libera delle risorse che possiede, vendendole o riconvertendole. Questa fase va gestita con rapidità e con la giusta comunicazione all'interno dell'impresa. Smobilizzare le risorse con processi estremamente lunghi non permetterebbe all'impresa di sfruttare il vantaggio successivo, e ancor peggio creerebbe al suo interno un clima di incertezza, che andrebbe pesantemente a incidere sulle performance aziendali.

Passiamo ora analizzare i punti in comune e in contrasto tra il framework strategico delle capacità dinamiche e quello di Rita Mc Grath.

Entrambi gli approcci riconoscono la centralità dell'innovazione e di un'evoluzione continua quali elementi per la sopravvivenza di lungo termine. Il principale punto di disaccordo si trova invece nella sostenibilità del vantaggio competitivo. Questo perché, secondo l'approccio delle capacità dinamiche la sostenibilità del vantaggio si ottiene tramite l'acquisizione delle stesse, mentre l'approccio di Mc Grath rinuncia in partenza a difendere questa sostenibilità. L'impresa deve infatti cogliere dei vantaggi transitori, spostandosi da "un'onda" all'altra.

2.7 Corporate Entrepreneurship -Introduzione

La *corporate entrepreneurship* è quel processo grazie al quale le imprese, utilizzando un approccio imprenditoriale, riescono a sopravvivere nel lungo termine implementando processi di innovazione continua, creando nuovi business o trasformandone altri. Come si vedrà in seguito, la *corporate entrepreneurship* non è un processo episodico e/o casuale all'interno delle organizzazioni, bensì è il frutto di una scelta deliberata che porta inevitabilmente l'impresa a modificare i suoi processi interni e i suoi valori, una scelta quindi che modifica il suo "dna". Tale modifica si traduce sul piano organizzativo e manageriale nell'implementazioni di strutture e processi che portino allo sviluppo di un *entrepreneurial mindset* all'interno dell'impresa e a meccanismi che incentivino l'innovazione. Questa modifica del "dna" organizzativo ha quindi come fine ultimo lo sviluppo di capacità e competenze che siano in grado di creare, estendere e trasformare la base di risorse dell'impresa al fine di garantire un continuo *fit* con l'ecosistema. Possiamo quindi affermare che il fine ultimo è quello dello sviluppo delle capacità dinamiche.

Possiamo ora comprendere l'importanza delle teorie e pratiche della *corporate entrepreneurship*, che secondo questa prospettiva rappresentano uno strumento per uno scopo da raggiungere, ovvero le capacità dinamiche.

Come detto in precedenza però, questi processi non sono casuali e necessitano di alcune condizioni abilitanti. Le due più importanti sono la cultura organizzativa e l'*entrepreneurial mindset*. La cultura organizzativa rappresenta il "terreno" su cui sviluppare queste pratiche, e comprende oltre il *design* organizzativo in sé, anche i valori delle persone al suo interno, nonché le ambizioni e la leadership del top management. Volendo spiegare il concetto con una metafora, è necessario che questo terreno sia "fertile", ovvero che sia in grado di promuovere e accogliere lo sviluppo di nuove idee. La "fertilità" del terreno non è però sufficiente a garantire processi di innovazione continua, poiché l'organizzazione al suo interno ha bisogno anche di persone che siano in grado di creare e cogliere nuove opportunità, persone che non si limitino a eseguire compiti routinari, persone in sostanza dotate di un approccio imprenditoriale.

In questo capitolo verrà fornito quindi un approfondimento del tema *corporate entrepreneurship*, andando ad analizzare in che modo questa modifichi il "dna" dell'organizzazione, mettendo poi in luce le sfide a cui viene sottoposta l'organizzazione implementando queste pratiche. Si passerà poi allo studio del ruolo che svolge la cultura organizzativa, vista come condizione necessaria ma non sufficiente per lo sviluppo di queste pratiche, analizzando infine le caratteristiche cognitive del cosiddetto *entrepreneurial mindset*.

2.7.1 I modelli di Corporate Entrepreneurship

La letteratura relativa alla *corporate entrepreneurship* è estremamente vasta ed in continua evoluzione, provare quindi a schematizzare tutte le forme e le teorie inerenti al tema risulterebbe un compito troppo dispersivo. L'unico elemento in comune che presentano tutte le forme che queste pratiche e teorie possono assumere è l'innovazione.

Di seguito verranno esposte due categorizzazioni proposte rispettivamente dagli autori Covin e Miles e poi di Wolcott e Lippitz. La prima sarà di contenuto più generico, poiché va ad inquadrare le pratiche di *corporate entrepreneurship* in una prospettiva più ampia, mentre la seconda sarà più specifica poiché mette in relazione tali pratiche con due variabili sotto il diretto controllo del management.

2.7.2 Il framework di Covin e Miles

Gli autori per effettuare questa classificazione inquadrano la *corporate entrepreneurship* in una prospettiva strategica piuttosto ampia. Questo processo viene considerato come un mezzo per raggiungere l'innovazione, e quindi un nuovo vantaggio competitivo, tramite la creazione o l'entrata in nuovi business o tramite un rimodellamento della struttura organizzativa.

Le forme proposte sono le seguenti: *sustained regeneration*; *organizational rejuvenation*; *strategic renewal*; *domain redefinition*.

La prima forma, quella della *sustained regeneration*, è la più evidente e riguarda l'introduzione di nuovi prodotti o l'ingresso in nuovi mercati al fine di ottenere nuovi fonti di vantaggio competitivo. Questo flusso continuo di nuovi prodotti e servizi o nuove introduzioni sul mercato ha lo scopo di cogliere le opportunità di mercato latenti o sottoutilizzate utilizzando le competenze già possedute dell'azienda. Le aziende che hanno successo nella forma di *sustained regeneration* tendono ad avere culture, strutture e sistemi che supportano e incentivano l'innovazione. Inoltre, mentre introducono nuovi prodotti e servizi o entrano in nuovi contesti competitivi, queste aziende spesso eliminano i prodotti e i servizi più obsoleti dal loro portafoglio prodotto, cosicché possano migliorare la competitività generale attraverso tecniche di gestione del ciclo di vita del prodotto⁴⁵.

La seconda forma, quella relativa all'*organizational rejuvenation*, fa riferimento ai cambiamenti organizzativi che l'organizzazione affronta al fine di mantenere un elevato livello

⁴⁵ JG Covin, MP Miles. (1999) "*Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*". Baylor University Press.

di competitività. L'elemento cardinale di questa forma è rappresentato quindi dall'organizzazione stessa e dalle modifiche che apporta al suo interno.

La terza forma, quella di *strategic renewal*, fa riferimento al cambiamento della modalità di competizione dell'organizzazione all'interno di un mercato. In questo caso l'elemento cardine non è più l'organizzazione di per sé, ma l'organizzazione in relazione al suo ecosistema di riferimento. La forma di *strategic renewal* viene qui utilizzata per fare riferimento al fenomeno di *corporate entrepreneurship* in base al quale l'organizzazione cerca di ridefinire la propria relazione con i propri mercati o concorrenti del settore modificando radicalmente il modo in cui compete. Mentre il punto focale per *l'organizational rejuvenation* è l'organizzazione in sé, il punto focale per lo *strategic renewal* è l'impresa nel suo contesto ambientale e, in particolare, la strategia che media l'interfaccia tra organizzazione ed ecosistema.⁴⁶

L'ultima forma, quella della *domain redefinition*, fa riferimento non al cambiamento della modalità di competizione, bensì al suo luogo. In questo caso l'impresa tenta di esplorare nuovi business cogliendo le opportunità prima dei suoi competitor.⁴⁷ In tale scenario, l'impresa può essere in grado di creare lo standard del settore o di definire il punto di riferimento rispetto al quale vengono giudicati i futuri concorrenti, può in sostanza creare le “regole del gioco”. Pertanto, le imprese che si perseguono forme di *domain redefinition* sono innovative in virtù del fatto che sfruttano le opportunità di mercato in modo preventivo, ridefinendo dove e come si compete nel nuovo business. Questo tipo di strategia è guidato dal desiderio di un'azienda di evitare il confronto competitivo in un'arena specifica del mercato o di spostare la competizione in una nuova arena in cui i concorrenti potenziali dovranno competere seguendo le nuove “regole del gioco” stabilite dall'impresa stessa.

Tale approccio strategico “evita” la competizione strategica all'interno di una stessa arena, poiché l'impresa per prima si sposta in un nuovo ecosistema dove può dettare le regole del gioco. È questo un approccio che verrebbe definito oggi *blu ocean*.

⁴⁶ JG Covin, MP Miles. (1999) “*Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*”. Baylor University Press.

⁴⁷ ibidem

Table 1

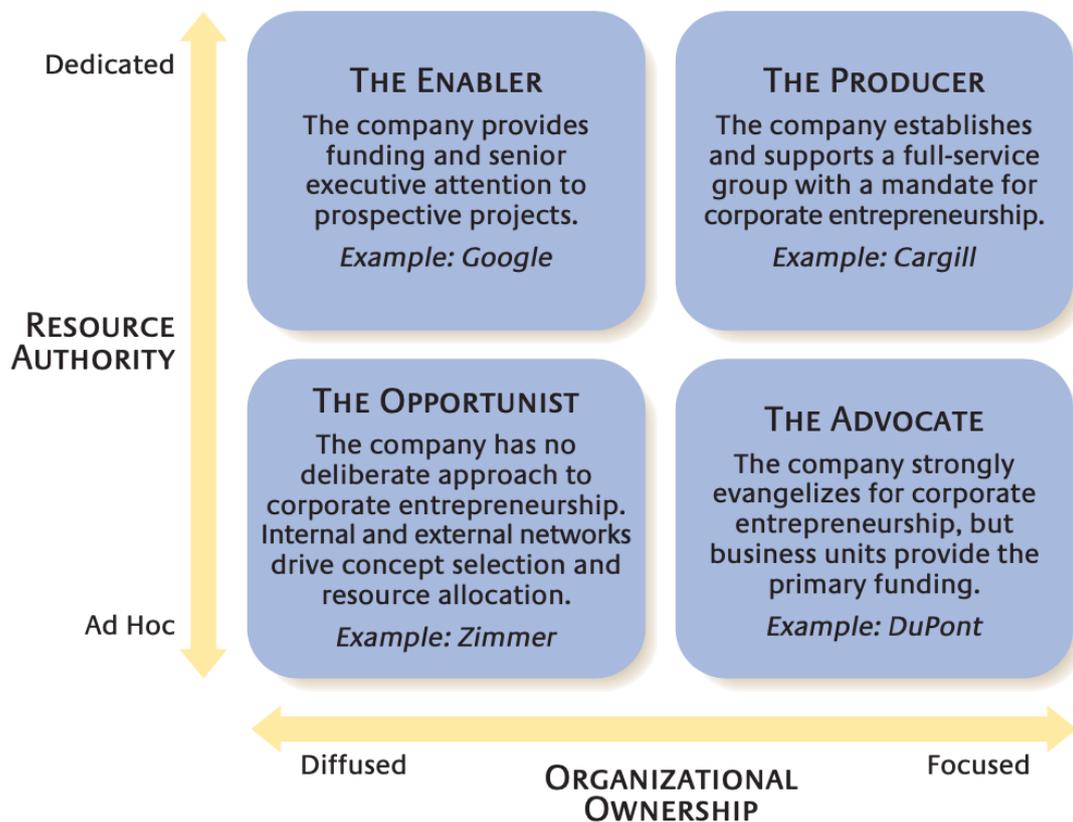
Some Key Attributes of the Four Forms of Corporate Entrepreneurship

Form of Corporate Entrep.	Focus of Corporate Entrep.	Typical Basis for Competitive Advantage	Typical Frequency of New Entrepreneurial Acts*	Magnitude of Negative Impact if New Entrepreneurial Act is Unsuccessful
Sustained Regeneration	New Products or New Markets	Differentiation	High Frequency	Low
Organizational Rejuvenation	The Organization	Cost Leadership	Moderate Frequency	Low-to-Moderate
Strategic Renewal	Business Strategy	Varies with Specific Form Manifestation	Less Frequent	Moderate-to-High
Domain Redefinition	Creation and Exploitation of Product-Market Arenas	Quick Response	Infrequent	Varies with Specific Form Manifestation and Contextual Considerations

Fonte: Covin e Miles (1999)

2.7.3 Il framework di Wolcott e Lippitz

Gli autori per costruire questo *framework* hanno identificato due variabili sotto il controllo diretto del management, l'*organizational ownership* e la *resource authority*. La prima dimensione si riferisce alla responsabilità di avviare un nuovo business o progetto imprenditoriale, mentre la seconda si riferisce al modo in cui le risorse vengono allocate, ovvero come i progetti di *corporate entrepreneurship* vengono finanziati. Utilizzando queste due dimensioni come assi cartesiano otteniamo un *framework* con quattro quadranti e quindi con quattro modelli di *corporate entrepreneurship*: *the opportunist*; *the enabler*; *the advocate*; *the producer*. Ogni modello rappresenta una diversa modalità di implementazione delle pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno dell'organizzazione.



Fonte: Wolcott e Lippitz (2007)

1. *The opportunist model*: Questo modello è senza dubbio quello “meno formalizzato”, poiché la capacità di intraprendere un progetto all’interno dell’organizzazione è una possibilità perseguibile da chiunque, e le risorse non presentano limitazioni ma vengono assegnate in base al progetto. “All companies begin as opportunists. Without any designated organizational ownership or resources, corporate entrepreneurship proceeds (if it does at all) based on the efforts and serendipity of intrepid “project champions” — people who toil against the odds, creating new businesses often in spite of the corporation”⁴⁸. Questo modello riesce a esprimere il massimo potenziale all’interno di organizzazioni con una cultura organizzativa orientata alla sperimentazione e validazione di idee e progetti. Le organizzazioni che adottano questo modello sono necessariamente strutture “organiche”, ovvero strutture poco gerarchiche e con una formalizzazione quasi assente. Le idee all’interno di queste organizzazioni fluiscono rapidamente, senza perdersi all’interno di scale gerarchiche o di lunghe procedure manageriali. In sostanza sono organizzazioni al cui interno tutti le persone hanno grande capacità decisionale e non incontrano frizioni né nei processi consensuali né nel rapportarsi con il management. Per questo motivo questo modello è il meno strutturato

⁴⁸ RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) “The four model of corporate entrepreneurship”. MIT Sloan Management Review.

e il più facile da introdurre all'interno delle organizzazioni. Questa sua intrinseca semplicità lo rende adatta però solo a organizzazioni di piccola o medie dimensioni, poiché in quelle troppo grandi un modello di questo tipo genererebbe molto probabilmente confusione. La caratteristica principale di questo modello è quindi il *timing*, poiché i progetti di *corporate entrepreneurship* non si trovano ostacolati né dall'assegnazione delle risorse né dalla libertà d'iniziativa degli individui. Tale modello appare quindi il più adatto per cogliere le opportunità rapidamente e sviluppare un miglior *fit* con l'ecosistema.

2. *The enabler model*: In questo modello chiunque ha la possibilità di intraprendere un progetto imprenditoriale, ma a differenza del precedente il processo di allocazione delle risorse è più formalizzato, poiché deve necessariamente attraversare degli organi di approvazione. La premessa di base del modello *enabler* è che i membri di un'organizzazione saranno disposti a sviluppare nuovi concetti solo se ricevono un supporto adeguato. Dedicare risorse e processi, ma senza alcuna proprietà organizzativa formale, consente ai team di perseguire autonomamente le opportunità nella misura in cui si adattano al quadro strategico dell'organizzazione. Nelle versioni più evolute del modello *enabler*, le aziende forniscono: criteri chiari per la selezione delle opportunità da perseguire, linee guida per la richiesta di finanziamenti, trasparenza decisionale, sia assunzione che fidelizzazione dei dipendenti con spirito imprenditoriale e, forse soprattutto, supporto attivo dall'alta direzione⁴⁹. Questo modello a differenza del precedente ha sicuramente l'indubbio svantaggio della "formalità" poiché la richiesta del consenso attraverso gli organi decisionali richiede tempo e potrebbe portare l'organizzazione a non cogliere le opportunità con il giusto timing. Questa forma appare però necessaria in organizzazioni di grandi dimensioni, poiché consente un maggiore controllo sulle risorse ed evita che si crei il caos all'interno delle organizzazioni. Questo modello, come tutti gli altri, necessita di una solida cultura organizzativa alle spalle. Destinare ed assegnare dei fondi ad un progetto di *corporate entrepreneurship* non è sufficiente per implementare con successo queste pratiche. La peculiarità di queste organizzazioni risiede nel personale, che viene accuratamente selezionato e poi sottoposto ad un processo di formazione continua.
3. *The advocate model*: In questo modello solo alcune persone hanno la possibilità di avviare progetti imprenditoriali mentre il processo di assegnazione dei fondi non incontra limitazioni da parte di altri organi decisionali. Le organizzazioni che adottano

⁴⁹ RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) "The four model of corporate entrepreneurship". MIT Sloan Management Review.

un modello *advocate* favoriscono la nascita di innovazioni all'interno dell'intera organizzazione⁵⁰.

4. *The producer model*: In questo modello vengono designate le persone per avviare progetti imprenditoriali, i quali sono sottoposti all'approvazione di organi decisionali. Il modello presenta due criticità principali: la prima riguarda il fatto che può richiedere ingenti investimenti per diversi anni; la seconda riguarda invece il fatto che l'integrazione di progetti di successo in unità aziendali consolidate può essere difficile poiché il team del progetto potrebbe isolarsi ed essere percepito come una minaccia per le unità aziendali esistenti, in particolare se da queste unità sono stati estrapolati i migliori talenti. Affinché questo modello venga implementato con successo è necessario che sia supportato da un clima di fiducia all'interno dell'intera organizzazione, e che il team selezionato sia in grado di “navigare” abilmente all'interno delle gerarchie e dei processi aziendali.

Di questi quattro modelli nessuno è il migliore in assoluto, ma ogni modello è migliore di altri in determinati contesti competitivi e organizzativi. L'organizzazione deve essere in grado di selezionare il modello che sia in grado di esprimere il miglior *fit* con le sue caratteristiche intrinseche e soprattutto con l'ecosistema di riferimento. Dopo che gli obiettivi strategici sono stati impostati, un'azienda deve delineare obiettivi specifici. Deve capire in che modo vuole rinnovarsi e quanto tempo ha a disposizione per farlo.⁵¹

Il modello *opportunist*, essendo il meno formalizzato e il più semplice da attuare, appare quasi come un modello che le organizzazioni assumono inconsapevolmente, e rappresenta nella maggior parte dei casi il primo approccio delle organizzazioni alle pratiche di *corporate entrepreneurship*. È adatto alle organizzazioni di piccole dimensioni, in quanto tutti i membri dell'organizzazione hanno la possibilità di intraprendere progetti imprenditoriali senza la necessità di essere approvati lungo la struttura gerarchica dell'organigramma. Il modello *enabler* appare il più indicato per quelle organizzazioni che sono in cerca di una transizione culturale, che cercano di introdurre al loro interno valori orientati alla sperimentazione e all'apprendimento. Questo modello appare inoltre particolarmente adatto alle organizzazioni che operano in ambienti particolarmente incerti, dove l'innovazione potrebbe essere il frutto di una qualsiasi persona all'interno dell'organizzazione. Il terzo modello, l'*advocate*, per le sue caratteristiche appare il migliore per le organizzazioni che vogliono rinnovare o consolidare una determinata unità aziendale. Questo perché la limitatezza delle risorse destinate ai progetti

⁵⁰ RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) “*The four model of corporate entrepreneurship*”. MIT Sloan Management Review.

⁵¹ *ibidem*

di *corporate entrepreneurship* impone all'organizzazione di concentrarsi sui business all'interno del quale è già operativa. Le organizzazioni che adottano questo modello cercano infatti di modificare le “regole del gioco”, cercando di scuotere il business dalle fondamenta o cercando di apportare innovazioni incrementali ai prodotti già esistenti. Il modello del *producer* invece appare il più adatto per le organizzazioni che ambiscono ad introdurre innovazioni radicali. La creazione di un team interfunzionale composto dai migliori talenti interni e di un meccanismo di allocazione delle risorse sono in grado di orientare gli sforzi dell'organizzazione verso una soluzione altamente innovativa, quale un'innovazione radicale.

Ognuno di questi modelli ha delle peculiarità che richiedono una diversa combinazione di risorse, processi manageriali e cultura organizzativa per essere implementati con successo all'interno di un'organizzazione. I modelli più “snelli”, l'*opportunist* e l'*enabler*, necessitano infatti di una solida cultura organizzativa orientata verso l'imprenditorialità e la sperimentazione. I modelli con più formalizzazione, il *producer* e l'*advocate*, necessitano invece procedure chiare all'interno dell'organizzazione che non soffochino l'innovazione sul nascere, nonché di meccanismi di incentivazione ben progettati. Il requisito comune che però hanno tutte queste forme di *corporate entrepreneurship* è rappresentato dalla cultura organizzativa, che verrà approfondita nel paragrafo seguente. Le forme in questione necessitano quindi di un'adeguata cultura organizzativa al loro interno, altrimenti tali pratiche non avranno successo. La *corporate entrepreneurship* necessita di essere incentivata da procedure organizzative e strategiche deliberate. Il tradizionale progetto isolato “skunkworks” non è più l'opzione principale per le aziende che perseguono obiettivi d'innovazione, e neanche la più efficace⁵².

Il contributo che tutti questi modelli apportano sta nella creazione e nello sviluppo delle capacità dinamiche all'interno delle organizzazioni. Questo perché l'implementazione di tali processi organizzativi modifica la base di risorse e competenze dell'impresa, donandole una prospettiva strategica necessariamente orientata all'innovazione e alla ricerca di un miglior *fit* con l'ecosistema. L'altra fondamentale risorse che viene modificata è quella del personale, che viene spronato a cercare soluzioni innovative tramite la sperimentazione o tramite un miglior utilizzo delle risorse già disponibili. Tali modifiche rappresentano un passo necessario da compiere per l'impresa in ottica di una competizione di lungo termine, orientata ad un continuo adattamento ed essenziale in ambienti con elevata incertezza.

⁵² RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) “*The four model of corporate entrepreneurship*”. MIT Sloan Management Review.

2.7.4 Come le pratiche di corporate entrepreneurship modificano il “dna” dell’impresa

Nel capitolo introduttivo si è detto che le pratiche di *corporate entrepreneurship* sono in grado di permettere all’impresa di acquisire capacità dinamiche. In questo paragrafo verrà analizzata la relazione tra tali pratiche e cinque fondamentali dimensioni del management strategico, illustrando in che modo il “dna” dell’impresa venga modificato al fine di implementare innovazioni. Per fare questo verranno analizzate cinque dimensioni strategiche, dimostrando l’esistenza di una correlazione positiva tra queste e la presenza di pratiche di *corporate entrepreneurship* all’interno dell’organizzazione⁵³. Le cinque dimensioni in questione sono: *scanning intensity*; *planning flexibility*; *planning horizon*; *locus of planning*; *strategic controls*.

L’attività di *scanning* fa riferimento all’attività del management di studio e analisi dell’ecosistema e delle relative tendenze. In ambienti con elevata incertezza questa attività è essenziale al fine di individuare da subito potenziali minacce o opportunità. Un’elevata attività di *scanning* è infatti presente nelle imprese che adottano pratiche di *corporate entrepreneurship*, poiché queste presentano sicuramente la caratteristica della proattività. L’incertezza è però un elemento che può essere attenuato dal management ma non eliminato del tutto. Creare la falsa convinzione di operare in ambienti privi di incertezza può risultare molto pericoloso per l’impresa, poiché potrebbe far “abbassare la guardia” ai manager e ai membri dell’organizzazione. L’attività di *scanning* facilita inoltre l’introduzione di alcune caratteristiche chiave dell’imprenditorialità, quali la propensione al rischio e un atteggiamento proattivo. Questa attività può inoltre diminuire il livello di allerta nei confronti dell’incertezza presente all’interno dell’organizzazione, contribuendo alla creazione di un clima organizzativo più sereno, e quindi più efficiente. In ambienti competitive dinamici questa attività è essenziale poiché consente di individuare le nuove opportunità da cogliere e le minacce da evitare⁵⁴.

L’attività di *planning flexibility* si riferisce alla capacità del management di modificare la strategia competitiva in seguito a un mutamento dell’ecosistema, o meglio al sorgere di nuove minacce o opportunità. Come è facile immaginare le imprese che adottano pratiche di *corporate entrepreneurship* hanno un’elevata flessibilità strategica. Questa flessibilità è necessaria in ambienti con elevata incertezza, in ambienti che mutano quindi rapidamente e costringono l’impresa a rivedere costantemente le proprie assunzioni e pianificazioni. Una pianificazione strategica flessibile risulta essere rilevante per diversi motivi. In primo luogo, un sistema di

⁵³ BR Barringer, AC Bluedorn. (1999) “*The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*”. *Strategic management journal*.

⁵⁴ *ibidem*

pianificazione flessibile, abbinato a un'intensa scansione ambientale, consente al piano strategico di un'impresa di rimanere "attuale". In secondo luogo, sebbene il processo imprenditoriale abbia lo scopo di mantenere un'impresa al passo con il cambiamento dell'ecosistema, le imprese non sono completamente libere dall'inerzia, poiché influenzate dalla propria *path dependencies*. Di conseguenza, mettere in atto un sistema di pianificazione flessibile può rimuovere un potenziale ostacolo al cambiamento quando sarà necessario⁵⁵.

Il *planning horizon* di un'impresa si riferisce all'orizzonte temporale da questa considerata all'interno della pianificazione strategica. Le imprese innovative presentano degli orizzonti temporali più brevi rispetto a quelle conservative, poiché operano in ambienti che evolvono rapidamente e richiedono un continuo adattamento strategico e organizzativo all'ecosistema. All'interno di contesti competitivi dinamici pianificare la propria strategia operativa inserendo orizzonti di lungo termine è pericoloso per due motivi. Il primo, quello più importante, riguarda il fatto che l'ecosistema sarà profondamente cambiato rispetto al momento della pianificazione. Pensare che un settore e tutti gli attori al loro interno non subiscano cambiamenti negli anni successivi è pericoloso e molto probabilmente errato. L'impresa potrebbe ritrovarsi in una grave situazione di *missfit* rispetto all'ecosistema, e potrebbe assistere quindi a una lenta erosione della sua redditività. Il secondo motivo sta nel fatto che l'assunzione di un orizzonte temporale troppo ampio crea dei falsi presupposti all'interno dell'organizzazione. I manager e gli altri membri dell'organizzazione potrebbero essere indotti a pensare che il futuro sarà uguale al presente, "adagiandosi" di conseguenza alle routine e bloccando sul nascere qualsiasi tipo di iniziativa imprenditoriale. Un *planning horizon* relativamente "breve" (meno di cinque anni) può essere ottimale per le imprese innovative. Queste poiché tali aziende in genere competono in ambienti dinamici e con elevata incertezza, caratterizzati da brevi cicli di vita dei prodotti e dei servizi. Di conseguenza, la preoccupazione principale di un'impresa innovativa è l'innovazione di prodotti e servizi, che in genere deve essere realizzata nel breve termine piuttosto che nel lungo, affinché venga raggiunto un vantaggio competitivo sostenibile. L'adozione di un orizzonte di pianificazione relativamente lungo non è invece sostenibile per le imprese innovative. Fare affidamento su un orizzonte di pianificazione a lungo termine può generare una riluttanza a cambiare la propria strategia e struttura organizzativa quando l'ecosistema lo richiede, disinibendo la proattività tipica delle organizzazioni che implementano processi di *corporate entrepreneurship*. Inoltre, le imprese innovative sanno che all'interno di contesti competitivi dinamici devono sopravvivere nel breve termine per arrivare al lungo.⁵⁶

⁵⁵ BR Barringer, AC Bluedorn. (1999) "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". Strategic management journal.

⁵⁶ ibidem

Con il termine *locus of planning* si fa riferimento al coinvolgimento dei membri dell'organizzazione all'interno della pianificazione strategica. Nelle imprese innovative questo *locus* è molto ampio, ovvero è consentito a più persone di partecipare ai processi di pianificazione strategica. Al contrario, in imprese più conservative questo compito è una facoltà esclusiva del management. Le imprese innovative tendono a coinvolgere quante più persone per cercare soluzioni innovative e soprattutto per instillare in queste un *entrepreneurial mindset*. Il coinvolgimento di più persone aiuta le imprese innovative per diversi motivi. In primo luogo, un alto livello di coinvolgimento dei dipendenti nella pianificazione porta le persone "più vicine al cliente" nel processo di pianificazione. Questa caratteristica della partecipazione dei dipendenti alla pianificazione può facilitare il riconoscimento delle opportunità, che è centrale nel processo imprenditoriale e quindi innovativo. Inoltre, un alto livello di *locus of planning* legittima la partecipazione attiva dei dirigenti di livello medio e basso nel processo di pianificazione strategica. In questo modo si evita che le buone idee vengano trascurate semplicemente perché i manager a questi livelli non sono coinvolti nel processo decisionale di pianificazione. La seconda ragione per cui alto livello di *locus of planning* facilita il processo imprenditoriale è che massimizza la diversità dei punti di vista che un'impresa considera nel formulare il suo piano strategico. La diversità dei punti di vista considerati è necessariamente limitata quando la pianificazione è ristretta ai vertici aziendali, non solo per l'esiguo numero di persone coinvolte, ma anche per l'omogeneità di molti top management team.⁵⁷

L'ultima attività, quella dello *strategic controls*, si riferisce al monitoraggio degli obiettivi che l'organizzazione si è preposta. Questo monitoraggio avviene tramite due tipologie di indicatori: strategici e finanziari. Le imprese innovative si focalizzano sul raggiungimento di obiettivi strategici, i quali sono essenziali per far prosperare i processi innovativi all'interno dell'impresa. Al contrario le imprese conservative tendono ad utilizzare meno gli strumenti di monitoraggio strettamente finanziari. Questo perché, nonostante tali strumenti siano chiari e non soggetti ad interpretazione, non sono in grado di cogliere alcuni fondamentali aspetti qualitativi, come per esempio il potenziale innovativo di un progetto.

In conclusione, le imprese innovative presentano determinate caratteristiche. In primo luogo, esercitano un'intensa attività di *scanning*, che le rende sempre in grado di cogliere nuove opportunità o percepire minacce. Presentano inoltre un'elevata flessibilità strategica, adattando continuamente la propria strategia ai mutamenti dell'ecosistema, e soprattutto non utilizzano un orizzonte temporale eccessivo nella loro pianificazione. Tali imprese poi sono in grado di coinvolgere quante più persone possibile nei processi di formulazione strategica, moltiplicando

⁵⁷ BR Barringer, AC Bluedorn. (1999) "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". Strategic management journal.

le possibilità di successo e spingendo tali persone alla ricerca di soluzioni creative. Tali imprese, infine, tendono a adottare strumenti di monitoraggio maggiormente qualitativi, senza focalizzarsi in maniera eccessiva sull'aspetto puramente finanziario.

In sostanza tali imprese modificano le loro abitudini e caratteristiche in modo permanente. Ora possiamo comprendere in che modo questi processi permettano all'impresa di acquisire capacità dinamiche. L'adozione di pratiche di *corporate entrepreneurship* modella la base di risorse e competenze dell'impresa, modificando la sua prospettiva strategica. In particolare, il "dna" dell'impresa viene modificato agendo sulle cinque dimensioni sopra analizzate. Un'intensa attività di *scanning* combinata a un'elevata flessibilità nella pianificazione rende le imprese altamente innovative, e di conseguenza anche le persone al loro interno. Tali caratteristiche, combinate alla creazione di una cultura organizzativa orientata alla sperimentazione, consentono all'impresa di creare, modificare ed estendere la propria base di risorse e competenze al fine di un continuo allineamento all'ecosistema. Consentono dunque di acquisire le capacità dinamiche.

2.8 Problematiche e tensioni generate dalle pratiche di corporate entrepreneurship

L'esito positivo delle pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno delle organizzazioni è tutt'altro che scontato. Questo perché le organizzazioni non sono un corpo unico, bensì un complesso di persone, risorse e processi che interagiscono continuamente tra loro. L'introduzione di pratiche di *corporate entrepreneurship* agisce alterando tutte queste variabili andando a creare dei nuovi equilibri all'interno delle organizzazioni, se implementate nella maniera corretta. È altrettanto vero il viceversa, infatti se implementate in maniera errata tali pratiche possono rompere l'assetto organizzativo precedente creando nuovi squilibri. In particolare, tali pratiche agiscono modificando non solo l'interazione tra le persone all'interno dell'organizzazione, ma anche l'interazione di questi con i processi dell'impresa stessa. Da qui possiamo comprendere la complessità dell'implementazione e della gestione delle pratiche di *corporate entrepreneurship*, che necessitano di conseguenza un'attenta riflessione manageriale prima della loro introduzione all'interno dell'organizzazione.

La *corporate entrepreneurship* è tuttavia un'attività rischiosa, dati i numerosi ostacoli che le nuove iniziative devono affrontare. Le iniziative emergenti raramente si integrano perfettamente con i processi aziendali e la cultura organizzativa già consolidata. Il successo richiede però una combinazione di tratti organizzativi vecchi e nuovi, un sottile mix di

caratteristiche raggiunto attraverso degli “balancing acts”. È necessario creare quindi un equilibrio tra questi due sistemi in contrapposizione⁵⁸.

Le pratiche di *corporate entrepreneurship* introducono delle vere e proprie “tensioni” all’interno delle organizzazioni, introducono delle forze tra loro contrastanti, ed il non semplice compito di gestire questo campo di forza spetta al management.

In particolare, la principale tensione generata da queste pratiche riguarda i business da tempo consolidati all’interno dell’impresa e quelli che tali pratiche vorrebbero far emergere. Le organizzazioni di successo tendono infatti automaticamente a creare procedure e routine che siano in grado di consolidare quanto ottenuto. Tali procedure supportano i clienti e le tecnologie attuali, e fanno parte di un ecosistema relativamente stabile. Questo consolidamento tuttavia porta alla creazione di un’inerzia organizzativa che potrà ostacolare il cambiamento quando sarà necessario.⁵⁹

L’altro tipo di tensione che viene generata riguarda il confronto delle persone che stanno perseguendo un progetto imprenditoriale con la “burocrazia” dell’organizzazione stessa. Un ambiente ostile all’innovazione strozza quest’ultima sul nascere. Se ogni progetto imprenditoriale venisse sottoposto a controlli finanziari e di profittabilità da parte di più organi decisionali risulterà poco probabile che questo si traduca in innovazione. Al contrario però, un’eccessiva permissività potrebbe generare caos e insubordinazione all’interno dell’organizzazione.

Per i manager trovare l’equilibrio all’interno di questo campo di forze non è semplice, e senza una solida cultura organizzativa quale base portante dell’organizzazione questo compito sarà pressoché irrealizzabile. L’azienda deve comprendere come le sue capacità innovative e competitive possano essere ridefinite, rinnovate o sostituite, garantendo al tempo stesso che i cambiamenti risultanti nelle politiche, nelle priorità e nelle procedure siano accettati in tutta l’organizzazione. L’accettazione delle nuove iniziative è particolarmente preoccupante per i manager perché sono loro i responsabili della gestione del passaggio da un insieme di routine operative all’altro.⁶⁰

In particolare, i manager devono affrontare due problematiche, quelle legate allo *strategic role conflict* e quello legato alle situazioni di *exchange opportunism*. La prima problematica riguarda l’interazione tra i vari manager all’interno dell’organizzazione, o meglio la loro possibile differenza di vedute su un determinato piano strategico. La pluralità dei ruoli manageriali

⁵⁸ David A. Garvin and Lynne C. Levesque (2006) “Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship”. HBR.

⁵⁹ ibidem

⁶⁰ GG Dess et al. (2003) “Emerging issues in Corporate Entrepreneurship.” Journal of management.

potrebbe creare incertezza all'interno dell'organizzazione, e di conseguenza inefficienza⁶¹. Le organizzazioni che si trovano davanti a una situazione di *strategic role conflict* non saranno sicuramente in grado di gestire pratiche di *corporate entrepreneurship* poiché le tensioni organizzative paralizzerebbero l'unità operativa stessa, andando ad incidere in maniera negativa sulla performance. Da questa problematica potrebbe emergere la seconda, ben più grave, ovvero il verificarsi di situazioni di *exchange opportunism*. Le tensioni organizzative di questo tipo generano incertezza e mancanza di fiducia tra i membri dell'organizzazione, che in casi estremi potrebbero indurre le persone a comportarsi opportunisticamente perseguendo esclusivamente i propri interessi e non quelli dell'organizzazione⁶².

La gestione manageriale delle pratiche di *corporate entrepreneurship* risulta quindi essere estremamente complessa e priva di scelte che possono essere considerate giuste *ex ante*. Questo poiché ogni organizzazione ha le sue peculiarità, ma non solo. L'unicità si riflette anche nel *fit* con l'ecosistema, per questo motivo l'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno di un'impresa potrebbe funzionare e in un'altra no, anche se quest'ultime operano nello stesso ecosistema.

I manager si trovano quindi ad affrontare delle tensioni riguardanti principalmente tre coppie di posizioni diametralmente opposte: imprenditorialità e insubordinazione; orientamento di breve e lungo termine; *routine* e nuovi processi. Ogni elemento della coppia può essere pensato come l'estremità di un *continuum*, e la scelta del posizionamento all'interno di questa spetta all'organizzazione, o meglio al top management.

La prima coppia si riferisce al controllo che i manager possono esercitare su coloro che hanno la facoltà di avviare progetti imprenditoriali. Un eccessivo controllo soffocherebbe l'innovazione sul nascere, impedendo ad ogni idea di emergere. Al contrario una mancanza totale di gerarchia e formalizzazione porterebbe i membri dell'organizzazione ad atteggiamenti di insubordinazione, e in casi estremi al verificarsi di situazioni opportunistiche. La seconda coppia si riferisce alla tensione tra la vecchia e la nuova unità, allo scontro "culturale" creato dalla loro interazione. Poiché se la vecchia unità è orientata al breve termine, quella nuova è orientata al futuro e all'innovazione. Il disallineamento dei valori di queste due metà dell'organizzazione può portare a contrasti in grado di incidere negativamente sulla performance aziendale, è necessario che la nuova unità si integri nel miglior modo possibile. L'ultima coppia riguarda l'introduzione di nuovi processi a discapito dei vecchi, e in questo caso è necessario comprendere in che modo i membri dell'organizzazione recepiscono l'introduzione di questi nuovi processi, e soprattutto l'abbandono dei vecchi.

⁶¹ GG Dess et al. (2003) "Emerging issues in Corporate Entrepreneurship." Journal of management.

⁶² ibidem

Il compito di posizionarsi all'interno di questi *continuum* spetta ai manager dell'organizzazione, ma com'è facile intuire risulta essere estremamente complesso e non privo di insidie. La corretta scelta di posizionamento del manager, e quindi la scelta del miglior *fit* con l'ecosistema, potrebbe però non bastare. È necessario infatti che l'organizzazione “collabori”, ovvero che al suo interno ci sia un clima favorevole per l'innovazione e che ci siano persone con un *mindset* imprenditoriale.

L'esito delle pratiche di *corporate entrepreneurship* appare quindi come il risultato di molte variabili che interagiscono tra loro, ma appare soprattutto come una ricerca di equilibri tra le tensioni generate dalle pratiche stesse. La gestione ottimale di queste pratiche risiede quindi non solo in un'adeguata progettazione *ex ante* di processi organizzativi e manageriali, ma soprattutto in una continua orchestrazione di risorse e competenze al fine di creare e mantenere un equilibrio all'interno del campo di forze generato da queste tensioni.

2.9 Il *mindset* imprenditoriale

Passiamo ora ad analizzare un altro elemento cardine della trattazione, ovvero l'*entrepreneurial mindset*. La presenza di un *mindset* imprenditoriale è uno dei due requisiti necessari affinché le pratiche di *corporate entrepreneurship* diano i risultati sperati. In questo paragrafo si cercherà di capire cos'è e soprattutto perché è così importante.

Prima di parlare delle caratteristiche dell'*entrepreneurial mindset* è necessario dare una definizione del concetto di *entrepreneurship*. In questa trattazione verrà utilizzata come definizione di riferimento quella fornita da Shane e Venkatamaran: “(...) we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited.”⁶³

L'adozione di questa definizione piuttosto che un'altra è molto rilevante ai fini della nostra trattazione, poiché è perfettamente compatibile con il concetto di *corporate entrepreneurship* introdotto precedentemente. Tale definizione, infatti, pone l'accento sulla capacità delle persone all'interno di un'organizzazione di percepire e cogliere potenziali occasioni, e non su chi le coglie. Ponendo infatti al centro della definizione il *founder* anziché qualsiasi membro dell'organizzazione, non sarebbe possibile cogliere il ruolo dell'*entrepreneurial mindset* all'interno dell'organizzazione, e il concetto di *corporate entrepreneurship* risulterebbe svuotato della sua essenza. Tale definizione quindi, oltre ad essere coerente con la trattazione,

⁶³ Shane, S. Venkatamaran, S. (2000) “*The promise of entrepreneurship as a field of research.*” The Academy of Management Review, Vol25, No1. Academy of Management.

appare anche la più corretta poiché estende la prospettiva imprenditoriale all'intera organizzazione, non circoscrivendola al singolo *founder*.

Le persone dotate di un *entrepreneurial mindset* si distinguono dalle altre nella capacità di prendere decisioni sotto determinate condizioni, prima fra tutte l'incertezza. Nella letteratura con questo termine si fa riferimento ad un approccio mentale orientato alla creatività e alla sperimentazione, un approccio in grado di generare soluzioni creative rompendo le routine aziendali. Un approccio, in sintesi, orientato all'innovazione. Qui di seguito verranno esposte le caratteristiche dell'*entrepreneurial mindset* studiate e teorizzate da Rita McGrath e Ian MacMillan, per analizzare poi la differenza cognitiva tra le persone aventi questo *mindset* e quelle che non lo hanno.

Secondo Rita McGrath e Ian MacMillan le persone aventi questo *mindset* sono in grado di sfruttare l'incertezza piuttosto che evitarla, creare processi semplici laddove gli altri vedono la complessità e di apprendere tramite l'assunzione di rischi imprenditoriali. Sono inoltre in grado di riconoscere che quando le opportunità sono fugaci, a volte è più "costoso" essere lenti che sbagliare. Di conseguenza, sono in grado di trovare soluzioni "più o meno giuste", piuttosto che perdere tempo sviluppando una risposta analiticamente corretta ma lenta⁶⁴. Già da questa affermazione emerge una delle principali caratteristiche delle persone aventi questo *mindset*, ovvero la capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza. In mancanza di dati di partenza su cui riflettere è difficile determinare *ex ante* la qualità di una decisione, perciò molte persone rimangono "paralizzate" non prendendo una decisione o prendendola troppo tardi. Al contrario, le persone aventi un *mindset* imprenditoriale si assumono i rischi di prendere questa decisione con il giusto *timing*, ottenendo poi delle informazioni preziose per validare le assunzioni di base. Secondo gli autori, le persone con un *entrepreneurial mindset* hanno cinque caratteristiche in comune⁶⁵:

1. Cercano con passione nuove opportunità. Le persone con un *mindset* imprenditoriale rimangono vigili, alla ricerca della possibilità di trarre profitto dal cambiamento e dall'interruzione del modo in cui si opera in un business. Il loro maggiore contributo consiste nel creare modelli di business completamente nuovi. Nuovi modelli di business rivoluzionano il modo in cui vengono realizzati i ricavi, vengono sostenuti i costi o vengono condotte le operazioni, a volte in un intero settore

⁶⁴ McGrath, Rita Gunther, and Ian C. MacMillan. (2000) "*The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*". Vol. 284. Harvard Business School Press.

⁶⁵ *ibidem*

2. Perseguono l'opportunità di business con una volontà ferrea. Le persone con un *mindset* imprenditoriale non solo sono abbastanza attente da individuare le opportunità, ma si assicurano che possano agire su di esse. Si assicurano di rivisitare spesso l'inventario delle idee, ma agiscono solo quando è necessario. Fanno investimenti solo se l'arena competitiva è attraente e l'opportunità è matura.
3. Perseguono solo le migliori opportunità ed evitano di far impiegare eccessive energie e risorse a sé stessi e alle loro organizzazioni inseguendo molte opzioni. Inseguono un portafoglio di opportunità strettamente controllato in diverse fasi di sviluppo e collegano strettamente la loro strategia alla scelta dei progetti, piuttosto che diluire inutilmente i loro sforzi in progetti diversi.
4. Si focalizzano particolarmente sull'esecuzione, o meglio sull'*adaptive execution*. Entrambi i termini sono importanti, perché le persone con un *mindset* imprenditoriale evitano di analizzare eccessivamente un'idea e agiscono con tempismo. Al contempo sono in grado di adattare l'idea alle opportunità e alle esigenze che si presentano, cambiando direzione se necessario, così da trovare il miglior modo per cogliere l'opportunità.
5. Sono in grado di motivare e coinvolgere le persone che ruotano intorno a loro all'interno e all'esterno dell'organizzazione nel perseguire una nuova opportunità. Creano e sostengono reti di relazioni piuttosto che andare avanti da sole, sfruttando al massimo le capacità che le persone hanno da offrire, aiutandole inoltre a raggiungere i loro obiettivi.

Dall'osservazione di queste caratteristiche possono essere estratte alcune peculiarità caratteriali delle persone aventi un approccio imprenditoriale, prima fra tutte una forte determinazione. Queste persone si focalizzano infatti solo su determinate opzioni, dimostrando di essere pragmatiche e perseguendole con una forza di volontà ferrea, riuscendo a coinvolgere e spronare le persone intorno a loro. Affinché infatti un'idea abbia successo, non è necessario che sia efficace e che introduca un'innovazione. Se non si è in grado di realizzarla, o di realizzarla nel modo giusto questa resterà solo una fantasia e non si trasformerà mai in un business o in un progetto profittevole. Un'altra caratteristica che può essere sottolineata analizzando questi aspetti è la capacità di assumersi i rischi, capacità che si manifesta nell'avviare o rinnovare un business prendendo l'iniziativa e sopportando la gestione dello stress che deriva dall'aver preso questa decisione. Le persone aventi questo *mindset* quindi, oltre a prendere rapidamente decisioni in condizioni di incertezza, sono in grado di operare poi senza che il "peso" della scelta sia in grado di influenzarne l'esito finale.

L'*entrepreneurial mindset* è però molto di più di un elenco di caratteristiche, è un approccio mentale che manifesta tutto il suo potenziale all'interno dei processi decisionali e cognitivi in determinate condizioni, quali l'elevata incertezza. In condizioni di incertezza e complessità ambientale, i *bias* cognitivi possono essere una guida efficace ed efficiente al processo decisionale. In tali contesti, un processo decisionale più completo e prudente non è possibile e tali *bias* rappresentano un modo efficace per prendere comunque le decisioni appropriate. Inoltre, l'imprenditorialità è stata caratterizzata come un processo di "messa in atto" in cui l'agire precede il pensiero. In questo senso, l'imprenditorialità è più una funzione delle azioni intraprese che un insieme oggettivo di condizioni.⁶⁶

Nella loro ricerca Busenitz e Barney evidenziano le principali differenze tra imprenditori, o persone con un *entrepreneurial mindset*, e i manager all'interno di grandi organizzazioni. Per fare ciò analizzano il processo decisionale mettendo in luce due variabili fondamentali: l'incertezza e la complessità.

In situazioni di elevata incertezza non ci sono dati pregressi su cui poter basare le proprie decisioni, è necessario agire seguendo il proprio intuito. I manager percepiscono un forte disagio in condizioni di incertezza, non riuscendo a prendere decisioni con il giusto tempismo, al contrario degli imprenditori che lo fanno assumendosi il rischio. L'approccio manageriale risulta quindi essere più analitico e meno "istintivo", e più adatto a situazioni in cui ci siano dati storici sufficienti su cui poter basare le proprie decisioni.

La seconda variabile, la complessità, fa riferimento al contesto in cui i manager e gli imprenditori prendono decisioni. Nelle grandi organizzazioni generalmente le decisioni manageriali sono guidate dalla *policy* aziendale o dalle routine, al contrario dell'imprenditore che non possiede un set di strumenti prestabilito per prendere determinate decisioni. Le grandi organizzazioni sviluppano politiche e procedure elaborate per aiutare i manager nel loro processo decisionale. Queste pratiche decisionali, le routine, hanno lo scopo di semplificare la complessità decisionale che i manager devono affrontare. Oltre a queste routine, le grandi organizzazioni adottano elaborati organigrammi che definiscono le aree di responsabilità decisionale. Questi espedienti hanno l'effetto di ridurre la complessità del contesto decisionale che un'azienda deve affrontare, consentendo così ai manager delle grandi organizzazioni di non incorrere in *bias* cognitivi. Gli imprenditori, viceversa, di solito non hanno sviluppato le elaborate politiche e procedure decisionali tipiche delle grandi imprese. In questo contesto, i

⁶⁶ Busenitz, L. Barney, B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making". Journal of business venturing

bias cognitivi possono avere una grande utilità nel consentire agli imprenditori di prendere decisioni riguardanti opportunità da cogliere rapidamente⁶⁷.

La differenza tra l'approccio manageriale e quello imprenditoriale emerge poi in confronto a due *bias* cognitivi, che sono: *overconfidence* e *representativeness*.

L'*overconfidence* è un fenomeno che fa riferimento all'eccessivo ottimismo assegnato da un individuo a un determinato evento. Gli imprenditori, al contrario dei manager, tendono ad essere più confidenti e ad agire quindi più rapidamente. A priori, l'*overconfidence* sembra manifestarsi nelle decisioni prese dagli imprenditori in misura maggiore rispetto alle decisioni prese dai manager nelle grandi organizzazioni. L'eccessiva sicurezza consente a un imprenditore di procedere con un'idea prima che tutti i passaggi per il successo di quella specifica idea siano completamente noti. Anche se esistono enormi incertezze nel quadro decisionale, come ad esempio se ci sia o meno una reale opportunità economica da sfruttare, o come dovrebbe essere sfruttata tale opportunità, un livello più elevato di ottimismo incoraggia l'imprenditore a prendere comunque tale decisione.⁶⁸ Inoltre, essere più ottimisti di quanto suggerirebbero i dati può servire a convincere altri potenziali *stakeholder*, quali investitori, clienti, e dipendenti chiave a cogliere l'opportunità. In altre parole, se gli imprenditori aspettassero la disponibilità di tutti i dati necessari per decidere a proposito di un'opportunità di business, molto probabilmente quest'ultima scomparirà quando saranno disponibili dati più completi e loro non saranno più in grado di cogliere l'opportunità. L'eccesso di confidenza non rappresenta in questo caso un *bias* cognitivo, perché è grazie a questa che l'imprenditore riesce a cogliere l'opportunità di business, convincendo inoltre le persone a seguire la sua visione.

Il fenomeno della *representativeness* fa riferimento alla generalizzazione che un soggetto compie nei riguardi di un fenomeno, nonostante questo abbia solo poche informazioni riguardanti il fenomeno stesso. Questo *bias* è molto frequente negli imprenditori, i quali utilizzano per lo più l'esperienza personale per generalizzare su alcune decisioni, prendendo delle "scorciatoie" nel processo decisionale.⁶⁹ In tale contesto, raramente sono disponibili campioni sufficientemente grandi per stimare in modo affidabile la domanda dei clienti, i costi di produzione e altre informazioni chiave. Inoltre, la maggior parte degli imprenditori non ha le risorse né il tempo per impegnarsi in raccolta di dati di questo tipo. In questo contesto, gli imprenditori devono essere disposti a fare affidamento su campioni ridotti, in particolare, sulla loro esperienza personale con i clienti attuali e potenziali per guidare il loro processo

⁶⁷ Busenitz, L. Barney, B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making". Journal of business venturing

⁶⁸ ibidem

⁶⁹ ibidem

decisionale. Naturalmente, i manager delle grandi organizzazioni devono fare meno affidamento su campioni di questo tipo e quindi, in media, saranno in grado di approssimare più da vicino il processo decisionale puramente razionale

Da questo studio emergono delle importanti considerazioni, ovvero che in ambito imprenditoriale i fenomeni di *overconfidence* e *representativeness* non acquisiscono un'accezione negativa. Tali fenomeni, infatti, sono considerati in un contesto generale degli errori cognitivi. Questo perché l'*overconfidence* può portare le persone a sottostimare alcuni elementi di rischio, o a sopravvalutare le proprie capacità, prendendo di conseguenza una decisione errata. Il *bias* di *representativeness* invece porta un individuo a prendere una decisione errata poiché questo inconsapevolmente utilizza una base di informazioni insufficiente. Al contrario, tali *bias*, in un contesto con elevata incertezza e complessità permettono all'imprenditore di semplificare il proprio processo decisionale, riuscendo a cogliere le opportunità di business con un perfetto *timing*. L'imprenditore nel suo percorso incontra numerosi ostacoli e non sempre necessita di tutte le informazioni per superarli, adottare quindi un approccio eccessivamente analitico sarebbe controproducente oltre che poco efficace. Un maggiore ottimismo e un processo decisionale più breve aiutano l'imprenditore a prendere la decisione corretta in fretta, convincendo inoltre le persone intorno a sé a inseguire la sua visione del futuro. Queste considerazioni ci consentono inoltre di comprendere perché alcuni imprenditori non riescano con successo nella gestione manageriale. L'utilizzo di queste "scorciatoie" risulta infatti particolarmente efficace in contesti competitivi dinamici o nei primi anni di vita di un'impresa, mentre in contesti dove è richiesto un approccio più analitico può risultare dannoso. In tali contesti è invece richiesto un approccio manageriale, più orientate alla pianificazione e ad un'analisi approfondita di tutte le variabili decisionali.⁷⁰

Concludendo, le persone aventi un *entrepreneurial mindset* prendono l'iniziativa in condizioni di incertezza, perseguendo la loro visione di quello che sarà il futuro, e spesso realizzandola.

2.10 Il ruolo della cultura organizzativa nelle pratiche di corporate entrepreneurship

Durante il corso della trattazione è emersa l'importanza del ruolo della cultura organizzativa nella buona riuscita delle pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno delle organizzazioni. Nello specifico, una cultura organizzativa orientata alla sperimentazione e all'imprenditorialità rappresenta un requisito necessario, ma non sufficiente, per l'implementazione di queste pratiche. La cultura organizzativa è il "terreno" all'interno del

⁷⁰ Busenitz, L. Barney, B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making". Journal of business venturing

quale queste pratiche “fioriscono”, ed il fatto che sia “fertile” non è sufficiente. L’organizzazione deve essere supportata da persone aventi un approccio imprenditoriale e dai giusti processi organizzativi e manageriali.

2.10.1 Il “*fit approach*”

Oltre a possedere la giusta cultura organizzativa, è necessario però che l’organizzazione stessa sia allineata al contesto competitivo, è necessario in sostanza che venga seguito un “*fit approach*” nel processo di *design* organizzativo. Il concetto di *fit* è fondamentale per il design organizzativo moderno. L’idea cardine è che il design di un’organizzazione deve adattarsi alla sua strategia e ad altri fattori contingenti. I design che si adattano offrono migliori prestazioni strategiche e quindi finanziarie. Un’organizzazione in una situazione di *missfit* consegue invece dei risultati inferiori poiché non è in grado di comprendere l’ecosistema all’interno del quale opera. I manager devono essere attenti ai *missfit* emergenti e adattare di conseguenza l’organizzazione alle nuove contingenze dell’ecosistema⁷¹. Tale approccio permette all’impresa di adattarsi continuamente all’ecosistema. L’adozione di una prospettiva organizzativa di questo tipo pone l’impresa nelle condizioni di riuscire a co-evolvere con l’ecosistema stesso, riuscendo ad attuare la necessaria trasformazione richiesta in contesti competitivi dinamici.

Nello specifico l’impresa deve allineare la sua struttura a tre fattori contingenti: strategia competitiva; dimensione dell’organizzazione; livello di incertezza dell’ecosistema. Il *fit* con l’ecosistema deve tener conto di queste tre contingenze simultaneamente.

Nell’allineare la sua strategia competitiva all’ecosistema l’elemento che l’impresa deve porre al centro della sua riflessione è il grado di diversificazione di business. Se l’impresa opera in un singolo business, il miglior *fit* viene espresso da un modello organizzativo funzionale, altamente formalizzato e gerarchico. Il fatto che l’impresa operi all’interno di un solo business le permette di concentrarsi sull’efficienza produttiva, per cui una struttura prevalentemente meccanica le consente di raggiungere obiettivi produttivi in modo rapido ed efficace. Al contrario, un’impresa che opera in più business, e che presenta quindi un elevato livello di diversificazione, richiede una struttura prevalentemente organica, in grado di cogliere le specificità relative ai diversi mercati in cui opera. La scelta di un modello funzionale appare la più adatta in questi casi.

⁷¹ Lex Donaldson, Greg Joffe. (2014) “*Fit - the Key to Organizational Design*”. Journal of Organizational Design.

La seconda contingenza fa riferimento alla dimensione organizzativa. All'aumentare di quest'ultima aumenta necessariamente la complessità della gestione manageriale. La struttura in espansione ha più livelli gerarchici, processi decisionali più decentralizzati, reparti più funzionali, lavori più specializzati e procedure operative più standardizzate. Il rischio di questa espansione sta nella possibilità di produrre strutture organizzative eccessivamente complesse e costose⁷². È necessario però che l'impresa, nell'aumentare la sua complessità organizzativa, non diventi eccessivamente "rigida". Una complessità troppo elevata potrebbe essere deleteria per le pratiche di *corporate entrepreneurship*, in quanto troverebbero un "terreno" organizzativo decisamente ostile.

La terza contingenza, l'incertezza ambientale, fa riferimento al grado di formalizzazione all'interno dell'organizzazione. In contesti competitivi dinamici, e quindi in contesti con elevata incertezza, la scelta di un modello altamente formalizzato non è sicuramente un buon *fit* con l'ecosistema⁷³. L'incertezza operativa può essere pensata come un *continuum*. Quando è bassa, il miglior fit viene espresso da procedure standardizzate. Al contrario, quando è elevata, diviene essenziale per l'impresa saper adottare una pianificazione flessibile, avvalendosi di un team di specialisti interfunzionale. Questa considerazione è estremamente coerente con le considerazioni precedentemente fatte, poiché un'elevata formalizzazione potrebbe stroncare sul nascere tutti i tentativi di innovare all'interno di un'organizzazione. Un'organizzazione altamente formalizzata rappresenterebbe infatti un "terreno arido" per le pratiche di *corporate entrepreneurship*, negando di fatto in partenza la possibilità di acquisire capacità dinamiche, e quindi di implementare processi di innovazione continua.

2.10.2 La correlazione tra cultura organizzativa e corporate entrepreneurship

Prima di analizzare la correlazione tra questi due concetti è necessario introdurre una definizione di cultura organizzativa, che può essere definita "as the set of values, beliefs, attitudes, expectations, understandings, norms shared by members of organization."⁷⁴ La cultura organizzativa rappresenta quindi un insieme di elementi intangibili, quali i valori e le aspirazioni possedute e condivise dai membri di un'organizzazione. Non rappresenta quindi una risorsa in senso stretto, bensì il modo in cui le persone all'interno dell'organizzazione concettualizzano e si identificano nella stessa.

⁷² Lex Donaldson, Greg Joffe. (2014) "Fit - the Key to Organizational Design". Journal of Organizational Design.

⁷³ ibidem

⁷⁴ Hofstede, G. (1997). "Cultures and organizations: Software of the mind." New York. McGraw Hill.

Per comprendere la correlazione tra pratiche di *corporate entrepreneurship* e cultura organizzativa è necessario “scomporre” quest’ultima nelle cinque determinanti individuate da Hofstede, ovvero: *power distance*; *uncertainty avoidance*; *individualism versus collectivism*; *masculinity versus femininity*; *long term versus short term orientation*. La prima dimensione si riferisce alla distribuzione del potere all’interno delle organizzazioni, e quindi alla possibilità dei membri dell’organizzazione di prendere decisioni strategiche. La seconda si riferisce invece al modo in cui l’organizzazione approccia i contesti di incertezza. La terza, *individualism versus collectivism*, mette in relazione l’interesse personale delle persone all’interno dell’organizzazione e quello collettivo, ovvero quello dell’organizzazione stessa. La quarta dimensione si riferisce alla propensione al rischio e all’intraprendenza dei membri dell’organizzazione, mentre l’ultima all’orientamento strategico che predilige l’organizzazione, e quindi breve o lungo termine.

Affinché le pratiche di *corporate entrepreneurship* vengano implementate con successo all’interno dell’impresa, quest’ultima deve posizionarsi correttamente nei continuum generati da queste dimensioni. “Only a few studies have examined the association between Hofstede's national culture dimensions and corporate entrepreneurship. This study indicates that the organizational culture dimensions related to corporate entrepreneurship activities. (...) . Correlation results showed that there is a medium- level relationship between power distance and innovativeness dimension. There is also a significantly weak relationship between masculinity cultural dimension and new business venturing. In addition new business venturing is related to uncertainty avoidance in a negative way. (...) . Accordingly, the organizational cultures dimensions influence entrepreneurship activities in organizations⁷⁵”.

Le pratiche di *corporate entrepreneurship* vengono quindi supportate e influenzate dal modo in cui l’impresa si posiziona all’interno di questi *continuum*. Nello specifico è necessario che il “potere” all’interno delle organizzazioni non venga detenuto da poche persone, in modo da favorire la nascita e lo sviluppo di un *entrepreneurial mindset* all’interno dell’impresa, e di conseguenza di processi innovativi. È necessario, inoltre, che l’impresa segua un orientamento di lungo termine cercando di sfruttare l’incertezza a suo vantaggio, pensando a quest’ultima come una possibile nuova fonte di vantaggio competitivo, anziché come una minaccia in grado di deteriorare le performance aziendali.

⁷⁵ ML Yildiz. (2014) “*The effects of organizational cultures on corporate entrepreneurship.*” International journal of business and social science.

La cultura organizzativa, quindi, oltre ad essere un prerequisito per l'innesto di pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno dell'organizzazione, è soprattutto un elemento in grado di far prosperare con successo queste pratiche una volta introdotte⁷⁶. Emerge quindi un doppio ruolo giocato dalla cultura organizzativa nell'implementazione di tali pratiche. È infatti in primis una condizione necessaria, ma non sufficiente, per l'introduzione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. L'organizzazione necessita infatti di persone al suo interno con valori e aspirazioni orientate alla sperimentazione e allo sviluppo di soluzioni creative. E in secondo luogo ha un ruolo fondamentale nella buona riuscita o meno di queste pratiche, in quanto dopo esser state introdotte le pratiche di *corporate entrepreneurship* necessitano di essere supportate adeguatamente dai membri dell'organizzazione.

In conclusione, quindi, l'assenza di una cultura organizzativa orientata all'imprenditorialità, impedisce in partenza all'organizzazione di implementare con successo pratiche di *corporate entrepreneurship*. Per quanto detto la cultura organizzativa rappresenta un prerequisito imprescindibile per l'introduzione di tali pratiche. Di conseguenza tutte le imprese che vogliono acquisire capacità dinamiche, e quindi implementare processi di innovazione continua, dovranno necessariamente partire da un'approfondita riflessione sulla propria cultura aziendale.

2.10.3 Le organizzazioni "ambidestre"

Dopo aver analizzato il ruolo della cultura organizzativa possiamo prendere in esame le organizzazioni "ambidestre", ovvero quelle organizzazioni che implementano processi di innovazione continua. "Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to both explore and exploit—to compete in mature technologies and markets where efficiency, control, and incremental improvement are prized and to also compete in new technologies and markets where flexibility, autonomy, and experimentation are needed."⁷⁷ I manager di queste organizzazioni adottano una prospettiva strategica e una struttura organizzativa che permette loro di focalizzarsi simultaneamente sia sul breve che sul lungo termine.⁷⁸ Questo è senza dubbio uno dei compiti da svolgere più difficile per il management, poiché all'organizzazione viene richiesto di esplorare le nuove opportunità e contemporaneamente sfruttare al massimo le capacità e le risorse di cui si dispone. Nello specifico queste organizzazioni perseguono due

⁷⁶ ML Yildiz. (2014) "The effects of organizational cultures on corporate entrepreneurship." International journal of business and social science.

⁷⁷ Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2013) "Organizational ambidexterity: Past, present and future". Academy of management perspectives.

⁷⁸ Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2004) The Ambidextrous Organization. HBR

tipologie di innovazione, quella incrementale e quella architetturale/radicale al fine di creare e mantenere continuamente dei vantaggi competitivi. Le innovazioni incrementali vengono perseguite dalla parte dell'organizzazione che si occupa dell'*exploiting*, ovvero quella parte che ha il compito di competere nel breve termine. L'altra tipologia di innovazione viene invece perseguita dall'altra metà dell'organizzazione, quella che ha una prospettiva strategica di lungo termine.

Le organizzazioni ambidestre sono in grado di sfruttare al meglio la propria base di risorse e competenze per competere nel presente, e contemporaneamente sono in grado di individuare e cogliere le opportunità di business che si presentano. Sono in sostanza delle organizzazioni che fanno un eccellente uso delle capacità dinamiche, ed è per questo motivo che il framework strategico delle capacità dinamiche appare il più adatto ad inquadrare queste organizzazioni.⁷⁹ Secondo questa prospettiva quindi, l'essere ambidestri per un'organizzazione si riflette nel complesso set di decisioni e routine che deve adottare in modo da poter percepire e cogliere le nuove opportunità, orchestrando continuamente la base di risorse e competenze che possiede.

La gestione manageriale di queste organizzazioni però è tutt'altro che semplice, per via delle tensioni generate dall'interazione delle “due facce” dell'organizzazione. La gestione di queste tensioni richiede un management altamente qualificato, in grado di creare un equilibrio all'interno di questo campo di forze. Nello specifico, la qualità che appare più importante per il management in queste situazioni è la leadership. La vera prova della leadership, quindi, è quella di essere in grado di competere con successo sia aumentando l'allineamento tra strategia, cultura e processi, sia preparandosi contemporaneamente alle inevitabili rivoluzioni richieste dall'evoluzione dell'ecosistema. Ciò richiede capacità organizzative e gestionali per competere in un mercato maturo dove è fondamentale l'efficienza operativa e l'innovazione incrementale, e altre capacità per sviluppare nuovi prodotti e servizi, dove innovazione radicale, *timing* e flessibilità sono essenziali. Concentrarsi solo su uno di questi due aspetti è relativamente facile per le organizzazioni. Tuttavia, concentrarsi su uno solo garantisce unicamente il successo di breve termine e non quello di lungo termine. I manager devono essere in grado di perseguire entrambe le traiettorie contemporaneamente, devono quindi essere “ambidestri”⁸⁰.

A proposito di leadership manageriale, è necessario che questa, al contrario delle due metà dell'organizzazione, sia integrata e comune ad entrambe. Una visione comunicata in maniera

⁷⁹ Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2013) “*Organizational ambidexterity: Past, present and*

⁸⁰ Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996) “*Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*”. *California Management Review*, 38, 8–30.

chiara e convincente è necessaria affinché le due metà dell'organizzazione possano coesistere e lavorare in armonia⁸¹. Tutti i membri dell'organizzazione, per poter contribuire all'implementazione di processi di innovazione continua, devono essere in grado di cogliere i benefici derivanti dall'adozione di una struttura organizzativa ambidestra.

Se da un lato quindi le due metà dell'organizzazione devono essere scisse da un punto di vista concettuale e operativo, l'azione del top management al contrario deve necessariamente essere integrata e in grado di coordinarle.

⁸¹ Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2004) The Ambidextrous Organization. HBR

3. Metodologia

3.1 Metodologia della ricerca

Per approfondire la relazione che lega il concetto di innovazione a quello di *corporate entrepreneurship* verrà condotta una ricerca di tipo qualitativo, tramite l'utilizzo di un questionario. Nello specifico verranno intervistati tramite Google Surveys i *corporate manager* dei principali tour operator attivi nel mercato turistico italiano.

La ricerca avrà lo scopo di comprendere in che modo le risorse di tali imprese vengano create, estese e riconfigurate al fine di acquisire capacità dinamiche e mantenere posizioni di vantaggio competitivo.

Una ricerca qualitativa appare a mio avviso necessaria per lo studio della relazione che intercorre tra innovazione e *corporate entrepreneurship*. La presenza delle numerose variabili che concorrono al risultato finale, che è l'innovazione nella nostra ricerca, non rende possibile la comprensione del fenomeno senza l'utilizzo di una metodologia che sia per l'appunto qualitativa. Nello specifico, l'analisi dell'impresa e dell'ecosistema in cui è immerso, necessitano prospettive "interne", come i *corporate manager* nel nostro caso, per essere pienamente compresi. L'impresa è infatti un complesso insieme di elementi che interagiscono tra loro continuamente, influenzandosi e modificandosi vicendevolmente. Lo stesso vale per l'ecosistema, che è un complesso insieme di attori, quali concorrenti, fornitori, clienti e anche attori istituzionali. Una complessità di questo tipo richiede un'analisi qualitativa, tramite l'utilizzo di un questionario. L'utilizzo di un punto di vista interno appare a mio avviso necessario per superare tale complessità, che risulterebbe altrimenti uno "scoglio" difficile da superare. Supponendo infatti di utilizzare un'altra metodologia di ricerca, di tipo quantitativo per esempio, la prima difficoltà che si incontrerebbe sarebbe quella relativa alla direzionalità della ricerca, o meglio quali informazioni reperire. Non sarebbe sicuramente facile cercare all'interno dell'ecosistema del turismo, per la sua intrinseca "internazionalità", dati che possano mettere in luce la relazione scopo della ricerca, quella tra innovazione e *corporate entrepreneurship*. A mio avviso, inoltre, l'utilizzo di una metodologia quantitativa oltre a compromettere la fase di ricerca dei dati, comprometterebbe soprattutto la qualità del risultato. Non si riuscirebbe infatti in questo caso a trovare un nesso causale tra innovazione e *corporate entrepreneurship*, facendo di fatto perdere all'intera trattazione il suo obiettivo, nonché il suo valore. La scelta dell'utilizzo di un questionario da sottoporre ai *corporate manager* appare dunque, a mio avviso, un ottimo espediente per "navigare" all'interno della complessità di questo ecosistema. La scelta di questo target, infatti, non solo è necessaria a fornire la ricerca di una prospettiva interna, ma è necessaria soprattutto a fornirla della prospettiva giusta. Una prospettiva in grado di comprendere la dinamica e l'evoluzione delle base di risorse e

competenze dell'impresa, nonché la relazione e la co-evoluzione con l'ecosistema stesso. L'utilizzo del questionario sarebbe dunque in grado di fornire dei dati qualitativi utili per la ricerca, donando di fatto valore all'elaborato.

Per quanto appena detto, l'utilizzo di una metodologia di ricerca qualitativa avente come strumento d'indagine il questionario, risulta essere la scelta più logica, e quindi la più rilevante ai fini della ricerca stessa.

3.2 Motivazioni alla base della scelta del target

3.2.1 La scelta del settore turismo come target

Il “settore” *target* all'interno di cui condurre questa ricerca è quindi quello del turismo. La scelta di questo settore appare a mio avviso perfettamente coerente e in linea con l'argomento della trattazione, per via di alcune caratteristiche intrinseche legate ad esso. Nello specifico, la caratteristica più importante del settore turismo è costituita dalla complessità dell'ecosistema stesso. La composizione di un'offerta turistica è infatti la risultante di una complessa interazione da parte di diversi attori, sia istituzionali che privati. Coloro che operano in questo settore non possono in alcun modo “sottrarsi” al far parte di una rete così complessa, altrimenti non sarebbero in grado di implementare la propria offerta. La complessità e la capillarità del *network* turistico rendono la gestione manageriale estremamente difficile e imprevedibile, nonché poco incline all'utilizzo di pratiche ripetitive e routinarie. Questa peculiarità rappresenta il primo motivo della scelta del settore del turismo, poiché è necessario innovare continuamente e sviluppare un *fit* continuo con un ecosistema complesso. È necessario in sostanza dotarsi di capacità dinamiche. Il secondo motivo riguarda la dinamicità del settore stesso. Il turismo evolve infatti di pari passo con le aspirazioni e i valori delle singole persone. Basti pensare all'evoluzione del concetto stesso di “vacanza” e di viaggio nel corso del tempo. Se prima questo concetto era per lo più legato alla ricerca di svago e di riposo in senso fisico oggi non lo è più, perché assume significati sempre più profondi e complessi. Oggi per la maggior parte dei turisti, scegliere un posto piuttosto che un altro, significa soprattutto esprimere la propria identità, identificarsi con dei valori piuttosto che con altri. All'interno di questo settore quindi i bisogni e le tendenze del consumatore, e quindi del turista, evolvono rapidamente. Ciò implica necessariamente un continuo adattamento dell'offerta turistica a tali bisogni e tendenze, e quindi l'introduzione di pratiche innovative.

In conclusione, quindi, il settore turismo è stato scelto per questi due motivi: la complessità dell'ecosistema; la dinamicità del settore.

3.2.2 La scelta dei corporate manager come campione del questionario

Il *target* del questionario sarà invece costituito dai *corporate* manager dei principali tour operator italiani. La scelta di questo *target* è dovuta al fatto che, come ampiamente visto nel capitolo precedente, l'implementazione con successo di pratiche di *corporate entrepreneurship* dipende principalmente dalle loro competenze. In particolare, le loro doti di leadership e di coordinamento sono essenziali ai fini della gestione dell'intero processo di *corporate entrepreneurship*. Inoltre, all'interno dell'organizzazione sono coloro in grado di comprendere meglio di chiunque altro in che modo venga estesa e riconfigurata la base di risorse e competenze dell'impresa stessa.

Per garantire quindi una buona qualità dei dati raccolti, e per la centralità di queste figure nei temi della trattazione, i *corporate* manager sono stati identificati come il *target* ideale.

Nello specifico sono stati intervistati tre manager, i cui ruoli sono rispettivamente: Head of Strategic Development; Global Destination manager; Human Resources manager. I manager sono stati contattati grazie alla piattaforma LinkedIn.

3.3 Struttura del questionario e finalità delle domande

Le domande presenti all'interno del questionario faranno riferimento ai temi trattati nel capitolo precedente, e si cercherà di capire come questi vengano declinati nella realtà operativa di questi tour operator. Il questionario sarà infatti composto da tredici domande suddivise in due sezioni. Le domande presenti sono di due tipo:

- A risposta multipla: Si chiederà all'intervistato di rispondere tramite la selezione di una delle opzioni proposte;
- Testo breve: Si chiederà all'intervistato di rispondere inserendo un breve testo esplicativo.

La prima sezione permetterà di inquadrare l'impresa nelle teorie e pratiche esaminate nel capitolo della *review* della letteratura. Si cercherà poi di comprendere in che modo l'impresa introduca un *entrepreneurial mindset* al suo interno, e come la cultura organizzativa influenzi questo processo. Nella seconda sezione invece si indagherà sul posizionamento di tali imprese lungo i *continuum* delle dimensioni strategiche più importanti, per approfondire come tali pratiche modifichino la base di risorse e competenze dell'impresa. In sostanza si cercherà di capire in che modo vengano acquisite e implementate le capacità dinamiche.

La prima domanda, a risposta multipla, permette di collocare l'impresa nel *framework* di Covin e Miles, e quindi di capire con quale approccio l'impresa tenta di raggiungere l'innovazione. I quattro approcci in questione sono: *sustained regeneration*; *organizational rejuvenation*; *strategic renewal*; *domain redefinition*. Questa domanda avrà quindi lo scopo di comprendere

in che modo i tour operator *target* creano e modificano la propria struttura organizzativa o la propria strategia per competere in ambienti dinamici.

La seconda, invece, permette l'inquadramento nel *framework* di Wolcott e Lippitz. L'obiettivo della domanda è comprendere in primo luogo quali siano le persone all'interno dell'organizzazione a cui è concesso intraprendere progetti imprenditoriali/innovativi, e in secondo luogo come vengono allocate le risorse per il finanziamento di tali progetti. La risposta a questa domanda permetterà di comprendere quale modello tra *opportunist*, *enabler*, *advocate* e *producer* i tour operator utilizzano.

La terza e la quarta domanda hanno come oggetto d'indagine le condizioni abilitanti delle pratiche di *corporate entrepreneurship*. La terza ha infatti lo scopo di comprendere in che modo le imprese campione riescano a creare e introdurre un *entrepreneurial mindset* al loro interno, e più in generale comprendere in che modo la creatività e l'intraprendenza dei dipendenti viene gestita e incentivata. La quarta ha invece lo scopo di indagare sull'altra condizione abilitante, ovvero la cultura organizzativa. L'obiettivo è quello di comprendere se all'interno dell'impresa ci sia un'adeguata cultura organizzativa adatta a supportare le pratiche di *corporate entrepreneurship*.

La seconda sezione ha come oggetto d'indagine l'orchestrazione delle risorse e competenze all'interno dell'impresa, nonché il posizionamento dell'impresa lungo le dimensioni strategiche più importanti. Come si è visto nel capitolo precedente, l'analisi del posizionamento delle imprese lungo tali *continuum* è necessario a determinare se un'impresa sia innovativa o meno, e soprattutto se sia predisposta all'acquisizione di capacità dinamiche e all'implementazione di processi di innovazione continua. Da tale posizionamento e dall'orchestrazione delle risorse sarà possibile comprendere la relazione che lega la *corporate entrepreneurship* al tema dell'innovazione.

La quinta domanda, a risposta aperta, indaga la posizione dell'impresa lungo la dimensione strategica dello *scanning*. Viene infatti chiesto in che modo l'impresa sia in grado di percepire potenziali opportunità o minacce. La domanda successiva, la sesta, indaga invece la dimensione della *planning flexibility*. Lo scopo della domanda è quello di indagare la flessibilità strategica dell'impresa *target*, in particolare si cercherà di capire quanto facilmente l'impresa possa adattare la propria strategia ai mutamenti dell'ecosistema. La settima domanda indaga sulla dimensione strategica del *planning horizon*, ovvero l'orizzonte temporale utilizzato nella pianificazione strategica. L'ottava indaga invece sulla dimensione del *locus of planning*, ovvero il coinvolgimento dei dipendenti all'interno dell'impresa nei processi di pianificazione strategica. Lo scopo della domanda è quello di capire quante e quali siano le persone all'interno dell'organizzazione coinvolte nella pianificazione strategica, comprendere quindi se la pianificazione strategica sia un'attività esclusivamente riservata al top management o se sia

“diffusa” all’interno dell’organizzazione. La nona domanda ha invece lo scopo di comprendere in che modo gli obiettivi strategici vengono misurati all’interno dell’impresa, comprendere quindi se vengono utilizzati maggiormente strumenti qualitativi, quali il raggiungimento di determinate posizioni strategiche, o quelli quantitativi, quali gli indici di performance finanziaria.

La decima domanda ha invece lo scopo di comprendere quanto tali imprese siano influenzate dalle scelte strategiche pregresse. Questa domanda indaga il concetto che nel secondo capitolo è stato trattato sotto il termine di *path dependencies*. Si vuole cercare di capire quanto l’impresa sia libera di implementare la strategia attuale, e soprattutto quanto sia “vincolata” alle scelte compiute nel passato.

Le ultime due domande hanno lo scopo di indagare sulla relazione che lega innovazione e *corporate entrepreneurship*. La penultima, infatti, vuole mettere in luce l’estrema rilevanza strategica delle pratiche di *corporate entrepreneurship* all’interno di contesti competitivi dinamici. Viene infatti domandato se sia possibile conseguire o meno l’innovazione senza l’utilizzo di tali pratiche. La risposta a questa domanda avrà l’importante obiettivo di dimostrare come oggi non sia più possibile innovare senza un approccio deliberato, e senza l’utilizzo quindi di pratiche e teorie di *corporate entrepreneurship*. Ne consegue che grazie a questa domanda sarà possibile dimostrare che in contesti competitivi dinamici chi non innova, e quindi chi non utilizza queste pratiche, non è in grado di mantenere nel lungo termine posizioni di vantaggio competitivo, autocondannandosi di fatto all’estromissione dal mercato. L’ultima domanda, collegata alla precedente, avrà lo scopo di approfondire ulteriormente la relazione tra innovazione e *corporate entrepreneurship*. Il suo scopo infatti è quello di indagare quale tra i fattori considerati dalla *corporate entrepreneurship* sia più rilevante ai fini dell’introduzione di un’innovazione. La risposta a questa domanda verrà ovviamente elaborata tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell’impresa target, quali per esempio la dimensione organizzativa e la traiettoria strategica.

Le domande specifiche sono inserite nell’appendice.

4. Risultati

Di seguito verranno riportati i *finding* raccolti tramite l'utilizzo del questionario sottoposto ai tre manager delle tre rispettive aziende.

Impresa A

Numero dipendenti: compresi tra 500 e 1000

Soggetto intervistato: Head of strategic development

L'impresa perseguendo il suo progetto di *corporate entrepreneurship* tenta di essere innovativa apportando un'innovazione nel proprio design organizzativo, adottando un modello di tipo *producer*. Ritiene inoltre di possedere un'adeguata cultura organizzativa. Di seguito verrà riportata la risposta alla domanda in cui si chiede in che modo l'azienda cerchi di introdurre e incentivare un *entrepreneurial mindset* all'interno della stessa.

“Il progetto aziendale di *corporate entrepreneurship* vede coinvolti oltre cento professionisti di aree differenti. La creazione di team interfunzionali altamente qualificati consente il convogliamento di idee e competenze secondo logiche di lavoro agile. La creazione di questi team ha inoltre lo scopo di creare una leadership risonante all'interno dell'organizzazione, che sia in grado di ispirare e coinvolgere anche dipendenti abituati a svolgere compiti routinari.

In questo processo il reparto risorse umane ha un ruolo fondamentale. Ormai da anni puntiamo ad assumere talenti che siano in grado di lavorare in team, prendere l'iniziativa e assumersi dei rischi. Il mindset viene cercato in primis durante i colloqui, e poi sviluppato tramite l'azione di leadership risonanti.”

Le opportunità e minacce vengono valutate in questo modo:

“Nel valutare opportunità e minacce utilizziamo sia risorse interne all'azienda che esterne. Nello specifico all'interno dell'impresa vi è un costante monitoraggio dei feedback rilasciati dai clienti. I feedback vengono raccolti durante la maggior parte dei punti esperienziali, grazie alle osservazioni effettuate sul posto dal personale e con il questionario rilasciato al termine del soggiorno. Il feedback del cliente viene considerato inoltre anche dopo la fine del soggiorno, osservando per esempio il parere espresso nei nostri confronti sui social o sulle community. Nel complesso viene osservato e valutato il feedback durante l'intera fase dell'esperienza turistica, quindi nelle fasi di pre-experience, in-experience e post-experience. Vengono inoltre monitorate delle statistiche relative ai trend di nostro interesse. Per quanto riguarda le risorse

esterne ci avvaliamo occasionalmente della collaborazione di partner esterni, per ottenere quei dati su cui ragionare che non siamo in grado di ottenere da soli.”

A proposito delle dimensioni strategiche il manager intervistato dell'impresa A ha risposto nella seguente maniera: Pianificazione strategica flessibile; Orizzonte temporale compreso tra uno e tre anni; Pianificazione strategica di competenza esclusiva del top management; Utilizzo di indicatori qualitativi; influenza della *path dependencies* rilevante.

L'intervistato ritiene inoltre che senza l'attuazione di programmi di corporate entrepreneurship l'impresa non sarebbe in grado di apportare innovazione nel proprio contesto competitivo. Alla domanda in cui viene chiesto quale sia l'elemento più importante per la buona riuscita delle pratiche di corporate entrepreneurship è stato risposto in questo modo:

“Credo di poter affermare con sicurezza che questo elemento siano le risorse umane. Tutti gli obiettivi e gli step del nostro progetto imprenditoriale, se non fossero recepiti e supportati dalle persone nella maniera adeguata non avrebbero alcun senso e di conseguenza non porterebbero a nessun risultato.”

Impresa B

Numero dipendenti: compresi tra 500 e 1000

Soggetto intervistato: Human Resources manager

L'impresa perseguendo il suo progetto di *corporate entrepreneurship* tenta di essere innovativa apportando un'innovazione di prodotto/servizio, adottando un modello di tipo *advocate*. Ritiene inoltre di possedere un'adeguata cultura organizzativa. Di seguito verrà riportata la risposta alla domanda in cui si chiede in che modo l'azienda cerchi di introdurre e incentivare un *entrepreneurial mindset* all'interno della stessa.

“A mio avviso affinché le persone siano spinte a intraprendere un progetto innovativo in azienda è essenziale che ci siano degli adeguati meccanismi di incentivazione. Questi meccanismi ovviamente non comprendono unicamente componenti finanziarie. Coloro che attuano un progetto innovativo devono innanzitutto percepire di star apportando un significativo contributo alla crescita dell'azienda, e soprattutto devono percepire la riconoscenza di quest'ultima nei loro confronti. La ricompensa quindi, prima di essere puramente finanziaria, deve necessariamente essere “personale”. Riteniamo che il singolo incentivo monetario non sia sufficiente a garantire la buona riuscita del progetto. La persona in grado di avviare il progetto deve avere la consapevolezza che la sua buona riuscita apporterà in primis un beneficio a lui stesso, oltre che all'intera all'azienda. Un dipendente che esegue il suo compito da anni, che ha

delle routine consolidate, non sarà spinto a modificare le proprie abitudini senza adeguati incentivi. I meccanismi di incentivazione, oltre alla selezione all'ingresso, ci permettono di introdurre e stimolare un mindset imprenditoriale.”

Non è stata riportata risposta alla domanda in cui si chiede in quale modo l'impresa valuti le opportunità/minacce del mercato e i propri punti di forza/debolezza.

A proposito delle dimensioni strategiche il manager intervistato dell'impresa B ha risposto nella seguente maniera: Pianificazione strategica rigida; Orizzonte temporale compreso tra tre e cinque anni; Pianificazione strategica di competenza esclusiva del top management; Utilizzo di indicatori quantitativi; Influenza della *path dependencies* rilevante.

L'intervistato ritiene inoltre che senza l'attuazione di programmi di corporate entrepreneurship l'impresa non sarebbe in grado di apportare innovazione nel proprio contesto competitivo. Alla domanda in cui viene chiesto quale sia l'elemento più importante per la buona riuscita delle pratiche di corporate entrepreneurship è stato risposto in questo modo:

“Il risultato di un'offerta esperienziale innovativa dipende imprescindibilmente dalle persone che se ne occupano. Nella nostra realtà competitiva sono le persone a fare la differenza, in quanto ci consentono di offrire una migliore customer experience, aggiungendo alla nostra offerta delle componenti di valore in grado di differenziarci significativamente dai competitor. Una customer experience ben progettata e vicina al cliente ci consente inoltre di uscire dalla trappola del prezzo. Il punto di partenza di questo processo sono le persone.”

Impresa C

Numero dipendenti: circa 200

Soggetto intervistato: Global Destination manager

L'impresa perseguendo il suo progetto di *corporate entrepreneurship* tenta di essere innovativa apportando un'innovazione di prodotto/servizio, adottando un modello di tipo *advocate*. Ritiene inoltre di possedere un'adeguata cultura organizzativa. Di seguito verrà riportata la risposta alla domanda in cui si chiede in che modo l'azienda cerchi di introdurre e incentivare un *entrepreneurial mindset* all'interno della stessa.

“Le persone che si occupano di innovare in azienda sono rappresentate essenzialmente dal gruppo dirigenziale, per cui non c'è un approccio deliberato all'introduzione e allo sviluppo di un approccio imprenditoriale. Ciò non toglie che il reparto HR non cerchi di assumere persone intraprendenti e dotate di grande creatività.”

Le opportunità e minacce vengono valutate in questo modo:

“Monitoriamo continuamente le abitudini dei nostri clienti e la percezione del brand nella realtà e nel web. Questo significa analizzare nel dettaglio anche le opinioni espresse nelle community e nei social network nei confronti della nostra offerta. È importante monitorare costantemente se ci sia una sovrapposizione o meno tra la percezione del brand da parte del consumatore e la nostra visione di brand che cerchiamo di proiettare. Osserviamo inoltre l’operato delle PMI nell’offerta di esperienze turistiche innovative, e i trend di destinazione più rilevanti.”

A proposito delle dimensioni strategiche il manager intervistato dell’impresa C ha risposto nella seguente maniera: Pianificazione strategica rigida; Orizzonte temporale compreso tra tre e cinque anni; Pianificazione strategica di competenza esclusiva del top management; Utilizzo di indicatori quantitativi; Influenza della *path dependencies* rilevante.

L’intervistato ritiene inoltre che anche senza l’attuazione di programmi di corporate entrepreneurship l’impresa sarebbe in grado di apportare innovazione nel proprio contesto competitivo. Alla domanda in cui viene chiesto quale sia l’elemento più importante per la buona riuscita delle pratiche di corporate entrepreneurship, coerentemente con la risposta precedentemente, non è stata riportata risposta.

5. *Discussione*

L'utilizzo di una metodologia qualitativa, qual è il questionario, ha avuto lo scopo di mettere in luce le modalità con cui le imprese creano e gestiscono le pratiche di *corporate entrepreneurship*.

Nello specifico è stato scelto di condurre questa ricerca all'interno di un particolare settore, quello del turismo. La scelta di questo settore è avvenuta per due motivi principali: complessità dell'ecosistema e dinamicità del settore. Il settore legato al turismo evolve continuamente, di pari passo con il consumatore, e mai come oggi quest'ultimo vuole sperimentare nuovi *concept* di vacanza, cercando un'offerta sempre più personalizzata, mirata e tarata sulle sue specifiche esigenze. L'altro elemento che le imprese del turismo devono continuamente monitorare è l'ecosistema stesso. Coloro che operano in questo settore devono necessariamente far parte di una rete, altrimenti non sarebbero in grado di offrire il loro servizio. La complessità e la capillarità di questo ecosistema richiedono agli attori partecipanti una buona dose di creatività e adattamento, nonché una continua innovazione, sia per cogliere le nuove tendenze del mercato, sia per cogliere i mutamenti dell'ecosistema. Una delle principali sfide delle imprese legate al turismo è quella appena detta, ovvero sviluppare un *fit* continuo con l'ecosistema e adattarsi alle tendenze di mercato. Il questionario, grazie all'aiuto della prospettiva interna dei manager intervistati, ha aiutato a comprendere in che modo le pratiche di *corporate entrepreneurship* si traducano nella realtà operativa. Di seguito verranno riportate le considerazioni emerse dalla riflessione sui risultati della domanda di ricerca.

La prima considerazione che possiamo fare è l'affinità emersa tra l'impresa B e l'impresa C. Queste due imprese hanno dato le stesse risposte nella maggior parte delle domande del questionario. Al contrario, come si vedrà in seguito, l'impresa A è risultata più "innovativa" delle altre due anche nelle risposte del questionario, oltre che nella realtà operativa.

Infatti, a partire dalle prime domande, emerge chiaramente la diversità degli approcci di *corporate entrepreneurship* adottati dalle tre imprese. L'impresa A nel tentativo di innovazione modifica il suo design organizzativo, mentre le restanti due tentano di ottenere un'innovazione di prodotto/servizio. Se quindi l'oggetto dell'innovazione è costituito dai prodotti/servizi per l'impresa B e C, per l'impresa A è l'oggetto stesso.

La scelta della modalità innovativa è ovviamente contingente all'impresa stessa, anche considerando imprese diverse immerse nello stesso ecosistema. Ne deriva che non è possibile stabilire *ex ante* la qualità della decisione relativa alla scelta del modello. Quello che è possibile fare però, è verificare quale scelta sia più "allineata" alla letteratura riguardante la *corporate*

entrepreneurship. Tutte e tre le scelte sono in realtà coerenti con quanto visto nel *framework* di Covin e Miles, in quanto nessuna delle tre imprese ha l'obiettivo di conseguire un'innovazione radicale⁸². Sia l'innovazione di prodotto/servizio, ovvero la *sustained regeneration*, che l'innovazione del design organizzativo, ovvero la *organizational rejuvenation* hanno lo scopo di apportare innovazioni continue ma non radicali. Questa scelta appare a mio avviso coerente con quello che è oggi il settore del turismo, ovvero un settore in evoluzione continua e insito di minacce ma pieno soprattutto di opportunità. La scelta di voler perseguire innovazioni con portata "ridotta" riflettono la volontà di voler adattare continuamente la propria offerta, nel caso dell'impresa B e C, o la struttura organizzativa, nel caso dell'impresa A, all'evolversi dell'ecosistema e delle tendenze del consumatore. L'impresa A cerca di cogliere i mutamenti dell'ecosistema rinnovando la propria struttura organizzativa, rendendola più agile e "ricettiva". Tale scelta potrebbe riflettere la volontà del top management di creare un'organizzazione che sia in grado di adattarsi autonomamente ai processi co-evolutivi con l'ecosistema, senza dover introdurre progetti di *corporate entrepreneurship* ogniqualvolta ce ne sia bisogno. Le imprese B e C hanno invece focalizzato lo sforzo innovativo nella direzione dell'offerta, cercando di implementare esperienze innovative ogni volta che viene richiesto dal mercato. L'approccio dell'impresa A sembra essere in questo caso proattivo, in quanto tenta di innovare il proprio design organizzativo al fine di creare una struttura che sia in grado di interpretare, percepire e cogliere le minacce/opportunità autonomamente. Al contrario le imprese B e C appaiono più reattive, poiché i loro tentativi di innovazione non sono rivolti alla creazione di un sistema in grado di gestire autonomamente i processi innovativi.

La differenza dell'impresa A rispetto alle altre due imprese emerge anche nella seconda domanda, in quanto quest'ultima utilizza un modello *producer*, mentre le altre due utilizzano un modello *advocate*. Le imprese B e C non hanno quindi un budget prestabilito per l'attuazione di pratiche di *corporate entrepreneurship*, ma valutano ogni progetto singolarmente. Al contrario, l'impresa A ha dei fondi da dedicare a progetti innovativi che sono stati già stabiliti.

L'elemento in comune tra tutte e tre le imprese a proposito della seconda domanda risiede nell'*organizational ownership*. In tutti e tre i risultati del *framework* è infatti *focused*, ovvero la possibilità di intraprendere un progetto innovativo è una possibilità concessa a pochi membri dell'organizzazione. Vale la pena soffermarci su quanto appena emerso da questi risultati, cercando di capire perché le pratiche di *corporate entrepreneurship* siano *focused*, e soprattutto cercare di capire se questa caratteristica sia adeguata o meno nell'ecosistema del turismo.

⁸² JG Covin, MP Miles. (1999) "*Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*". Baylor University Press.

Il modello *producer* del *framework* di Wolcott e Lippitz, secondo la letteratura, presenta due criticità⁸³: la prima riguarda il fatto che può risultare molto costoso sia in termini di risorse che di tempo; la seconda riguarda invece il fatto che l'integrazione di progetti di successo in unità aziendali consolidate può essere difficile poiché il team del progetto potrebbe isolarsi ed essere percepito come minaccia per le unità aziendali esistenti.

Il modello *advocate* invece appare il più adatto per le imprese che vogliono rinnovare o consolidare un business già esistente, in quanto la limitatezza delle risorse impone all'impresa l'adozione di una prospettiva innovativa più ristretta, e quindi focalizzata sui business già esistenti. In entrambi i modelli però, le persone che si occupano di sviluppare progetti di *corporate entrepreneurship* sono poche e selezionate in partenza dal top management. Questa scelta riflette probabilmente la complessità insita nell'ecosistema del turismo, per cui lo sforzo innovativo viene affidato a poche persone, che hanno poi il compito di creare una "propagazione" all'interno dell'intera organizzazione. Come si vedrà anche dall'analisi delle successive risposte, le persone hanno un ruolo essenziale nello sviluppo di queste pratiche. Già dall'adozione del modello di innovazione emerge l'importanza del ruolo delle persone. Coloro che vengono designati all'avvio di pratiche di *corporate entrepreneurship* sono infatti persone dotate di determinati *insight* e competenze, necessarie a direzionare lo sforzo innovativo. La considerazione che possiamo trarre dai risultati della seconda domanda, e nello specifico dal fatto che l'*organizational ownership* sia *focused* in tutte e tre le imprese, è quella che non tutti possono avviare progetti imprenditoriali nell'ecosistema del turismo. Il perché non è emerso durante la ricerca, ma volendo formulare un'ipotesi probabilmente la risposta risiede nella difficile comprensione dell'ecosistema e del potenziale danno riflesso, in termini di tempo e risorse, di un progetto fallito di *corporate entrepreneurship*. La possibilità di intraprendere questi progetti è riservata a coloro che, all'interno dell'organizzazione, sono in grado di comprendere l'evoluzione dell'ecosistema e i meccanismi al suo interno. Queste persone, i *corporate manager*, risultano gli unici in grado di gestire e comprendere tale complessità, e di conseguenza gli unici a poter avviare progetti di *corporate entrepreneurship*.

La risposta alla terza alla domanda, quella in cui viene chiesto in che modo l'azienda cerchi di introdurre e incentivare un *entrepreneurial mindset* all'interno della stessa, ha fatto emergere un interessante punto in comune tra tutte e tre le imprese, ovvero l'importanza di selezionare già in partenza, tramite il ruolo del reparto risorse umane, persone dotate di un *entrepreneurial mindset*. Questo risultato mette nettamente in evidenza l'importanza del capitale umano per le pratiche di *corporate entrepreneurship*, ancora prima che queste vengano implementate. Il

⁸³ RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) "The four model of corporate entrepreneurship". MIT Sloan Management Review.

risultato è coerente con la letteratura, in quanto come visto nel secondo capitolo, l'*entrepreneurial mindset* è uno dei due requisiti essenziale per la buona riuscita di queste pratiche.

Passiamo ora ad analizzare le risposte delle singole imprese. L'impresa A, coerentemente con la scelta di innovazione del *design* organizzativo e del modello *producer*, utilizza la creazione di team interfunzionali per convogliare idee e competenze secondo logiche di lavoro agile. Tali team consentono in primis l'acquisizione da parte dei componenti di competenze trasversali, e dall'altro sono in grado di "propagare" gli sforzi innovativi tramite leadership risonanti. Emerge quindi l'importanza della leadership all'interno di questi progetti, che ha il compito di garantire la buona riuscita dei progetti di *corporate entrepreneurship* trasmettendo agli altri membri dell'organizzazione la giusta determinazione e armonia. L'impresa B sottolinea invece l'importanza dell'utilizzo dei meccanismi di incentivazione, soprattutto quelli non monetari. Anche in questo caso, affinché le persone siano stimolate ad innovare e intraprendere rischi, è necessario che siano coinvolte anche da un punto di vista personale. Emerge da questa risposta che non è possibile innovare se le persone non hanno un reale interesse nel farlo. Questo risultato è in linea con la letteratura, poiché se le persone all'interno dell'organizzazione non hanno un reale interesse nell'innovazione, molto probabilmente l'organizzazione stessa non avrà un'adeguata cultura organizzativa, e quindi non sarà possibile introdurre progetti di *corporate entrepreneurship*. L'impresa C non dispone invece di un approccio deliberato a questi progetti, in quanto il compito di innovare è rivolto principalmente al gruppo dirigenziale. Questa impresa risulta essere quindi la meno "democratica" nei confronti dell'innovazione. La qualità di questa scelta non può essere verificata in questo momento, ma bisognerebbe attendere per verificare se tale scelta dia i suoi frutti o meno. Quello che al momento possiamo ipotizzare è che precludendo ai restanti membri dell'organizzazione la possibilità di innovare vengono scartate in partenza numerose idee, diminuendo già dall'inizio il sorgere di potenziali opportunità d'innovazione.

Alla domanda in cui viene chiesto se l'impresa è dotata di un'adeguata cultura organizzativa, tutte e tre le imprese hanno risposto in maniera affermativa. Le imprese campione hanno quindi potenzialmente uno dei due requisiti necessari per introdurre pratiche di *corporate entrepreneurship*. Tale requisito però, è un elemento necessario ma non sufficiente affinché tali pratiche vengano implementate con successo. È necessario, infatti, che le persone all'interno dell'organizzazione abbiano anche un *entrepreneurial mindset*, e che queste, come emerso dalla risposta dell'impresa B alla domanda precedente, siano supportate da adeguati meccanismi di incentivazione, sia monetari che personali.

Dai risultati del questionario possiamo quindi constatare che sia l'impresa A che l'impresa B dispongono dei due elementi necessari per l'introduzione di progetti di *corporate entrepreneurship*. Non è chiaro se anche l'impresa C disponga di questi due elementi, poiché ritiene di avere un'adeguata cultura organizzativa ma non utilizza un approccio deliberato per introdurre e stimolare un *entrepreneurial mindset* all'interno dell'organizzazione. Non possiamo però escludere che ci siano persone, oltre il gruppo dirigenziale, dotate di un approccio imprenditoriale. Il possesso dei due requisiti è necessario per lo sviluppo di pratiche di *corporate entrepreneurship*, ed è necessario quindi per sviluppare processi di innovazioni continua. Processi che sono di vitale importanza per la sopravvivenza strategica in un settore dinamico ed in rapida evoluzione come quello del turismo.

Passiamo ora ad analizzare il modo in cui queste tre imprese valutano potenziali opportunità e minacce.

L'impresa A ha affermato di ricorrere a un monitoraggio continuo dei feedback del cliente, durante l'intera fase dell'esperienza turistica. Il monitoraggio dei feedback si estende inoltre alle opinioni espresse dagli utenti sui vari *social* e sulle varie *community*. La valutazione dell'esperienza turistica in tutte le sue fasi ha l'obiettivo di cogliere in primis i punti di forza e di debolezza dell'offerta, ma ha soprattutto l'obiettivo di identificare potenziali nuove tendenze o abitudini dei clienti. Un'offerta più vicina, più personalizzata è oggi necessaria in un settore come quello del turismo, dove i bisogni dei consumatori diventano sempre meno omogenei anche all'interno dello stesso segmento. È quindi essenziale individuare questi nuovi bisogni, e la direzione verso cui evolvono, per ottenere due importanti risultati. Il primo è quello di poter adattare la propria offerta, rendendola più vicina al turista. Il secondo è quello di poter individuare potenziali traiettorie innovative, nel caso in cui emergessero dati omogenei tra un buon numero di turisti. Il monitoraggio della reputazione su Internet ha invece lo scopo di verificare la percezione esterna del brand, esaminando anche l'opinione di chi potenzialmente potrebbe partecipare all'esperienza turistica o di chi ha già compiuto questa esperienza. Dato che l'impresa B non ha riportato una risposta a questa domanda si passerà ad analizzare direttamente la risposta dell'impresa C. Quest'ultima, come l'impresa A, monitora continuamente i feedback dei turisti durante l'intera fase del processo esperienziale e le opinioni all'interno delle *community* e dei *social*. Oltre a questo, l'impresa monitora l'offerta turistica di alcune PMI, cercando degli spunti innovativi. Probabilmente dietro questa scelta si nasconde la volontà di lasciare che siano le PMI a correre i rischi legati all'innovazione. L'impresa C valuterebbe l'introduzione di un'innovazione solo dopo che questa sia stata "validata" da qualcun altro, in questo caso le PMI. Il vantaggio legato a questa strategia è senz'altro quello di correre un rischio minore e di utilizzare le risorse in maniera molto più oculata. Questa

strategia presenta però un grande svantaggio, con danni potenzialmente irreversibili, ovvero il fatto di non considerare la relazione che lega innovazione e *timing*. Come visto nel secondo capitolo, innovazione e *timing* sono due elementi strettamente interconnessi. L'impresa C, adottando una strategia innovativa "passiva" correrebbe il rischio di perdere importanti quote di mercato, o peggio di essere estromessa dal mercato. La pericolosità di una strategia passiva di innovazione dipende ovviamente dalla portata dell'innovazione stessa. Un'innovazione radicale sarebbe infatti in grado di premiare unicamente il *primo movens*, colui che ha apportato l'innovazione e stravolto le "regole del gioco", non lasciando tempo agli altri competitor di adeguarsi al nuovo contesto⁸⁴. L'innovazione radicale innescherebbe infatti il processo di "distruzione creatrice" teorizzato da Schumpeter, dover per l'appunto viene premiato chi innova e punito colui che non è in grado di adattarsi al cambiamento. Al contrario, un'innovazione incrementale non causa delle conseguenze così rilevanti. Questo perché colui che compete apportando un'innovazione incrementale lo fa stando comunque alle "regole del gioco", non stravolgendole⁸⁵. Per questo motivo tale innovazione ha un impatto meno rilevante sul business, e sempre per lo stesso motivo i competitor hanno il tempo sufficiente per adattare la propria offerta, e se sono in grado di imitarla o copiarla.

Per quanto detto finora possiamo ipotizzare che l'impresa C ritenga poco probabili le innovazioni radicali all'interno del settore turismo, mentre ritiene invece molto più probabili le innovazioni di tipo incrementale. Se così fosse, questa strategia risulterebbe una scelta da parte dell'impresa C di assumere sì una posizione "passiva" nei confronti dell'innovazione, ma anche attendista e volta a minimizzare il rischio. Se al contrario l'impresa C ritiene che nel breve tempo possa verificarsi un'innovazione radicale, tale scelta sarebbe estremamente rischiosa. L'impresa risulterebbe infatti condannata a essere una spettatrice passiva della prossima innovazione radicale, vedendo progressivamente erose le sue quote di mercato o peggio venendo estromessa dal mercato. Entrambe le imprese effettuano però, se pur diversamente, una buona attività di *scanning*. L'esercizio di tale attività è una componente fondamentale delle pratiche di *corporate entrepreneurship*, e rappresenta inoltre una delle principali tre funzioni del *framework* delle capacità dinamiche, quella relativa all'individuazione di nuove opportunità e/o minacce.

Verranno ora analizzati i risultati ottenuti in merito alle fondamentali dimensioni strategiche, verificando quale delle tre imprese abbia la combinazione dimensionale più orientata all'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. L'impresa A, anche in questo

⁸⁴ RM. Henderson and KB Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 9-30

⁸⁵ *ibidem*

caso, ha risposto in maniera differente alle altre due, che hanno riportato le stesse risposte. Quest'ultime, infatti, dispongono di una pianificazione strategica rigida, considerano un orizzonte temporale compreso tra i tre e i cinque anni e le persone coinvolte nel processo di pianificazione sono per lo più costituite dal top management. Misurano infine i risultati ottenuti con indicatori quantitativi, e quindi finanziari. Al contrario l'impresa A adotta una pianificazione strategica flessibile, considerando un orizzonte temporale compreso tra uno e tre anni. Anche in questo caso le persone coinvolte nel processo di pianificazione strategica sono poche, il top management, e vengono utilizzati indicatori qualitativi per misurare i risultati strategici.

L'impresa con le dimensioni strategiche più orientate all'innovazione è senz'altro l'impresa A. Le imprese che adottano pratiche di *corporate entrepreneurship* hanno un'elevata flessibilità strategica, poiché necessaria in ambienti con elevata incertezza, quale è quello del turismo. In ambienti che mutano rapidamente, l'impresa potrebbe essere costretta a testare costantemente le proprie assunzioni per validarle, a modificare la propria pianificazione strategica per sviluppare un miglior *fit* con l'ecosistema⁸⁶. L'utilizzo di una pianificazione rigida non consentirebbe all'impresa di sviluppare questo *fit*, e quindi di non adattarsi ai nuovi mutamenti dell'ecosistema.

Anche per quanto riguarda l'orizzonte temporale considerato, l'impresa A si dimostra più "propensa" all'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. Le imprese innovative presentano degli orizzonti temporali più brevi rispetto a quelle conservative, poiché operano in ambienti incerti. L'utilizzo di un orizzonte temporale lungo, come quello adottato dalle imprese B e C (dai tre ai cinque anni), risulta essere pericoloso per due principali motivi. Il primo riguarda il fatto che l'ecosistema nel corso dell'arco temporale considerato potrebbe essere profondamente cambiato. Il secondo, più importante, è che potrebbe creare dei falsi presupposti all'interno dell'organizzazione. Credere che il futuro, da qui a cinque anni, sarà uguale al presente potrebbe spingere le persone a non innovare, a continuare a eseguire compiti routinari. La conseguenza diretta è che l'impresa potrebbe uscire dal mercato quasi senza accorgersene, vedendo la sua redditività scendere un poco alla volta. L'adozione di tale orizzonte strategico potrebbe inoltre creare della riluttanza verso il cambiamento, e quindi verso progetti di *corporate entrepreneurship*. Disincentivare tali processi equivale a rinunciare in partenza all'acquisizione di capacità dinamiche. Va inoltre considerato il fatto che affinché le

⁸⁶ BR Barringer, AC Bluedorn. (1999) "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". Strategic management journal.

imprese giungano nel periodo di lungo termine, devono necessariamente superare quello di breve termine, e per farlo devono selezionare un adeguato orizzonte strategico.

Per quanto riguarda la dimensione del coinvolgimento delle persone nei processi di pianificazione strategica, nessuna delle tre imprese si è rivelata orientata all'innovazione. Le imprese innovative tendono a coinvolgere quante più persone possibile in questi processi, poiché in questo modo le opportunità di innovazione si moltiplicano. Coinvolgere più persone, oltre a stimolare e incentivare un *entrepreneurial mindset* all'interno dell'organizzazione, ha l'importante funzione di cogliere le opportunità che il mercato presenta. Coinvolgere poche persone presenta inoltre il difetto di dotare la pianificazione strategica di una prospettiva più ristretta, corrispondente a quella delle persone coinvolte.

Anche riguardo all'ultima dimensione strategica considerata, ovvero la modalità di monitoraggio degli obiettivi, l'impresa A si è rivelata più innovativa rispetto alle altre due. Le imprese innovative, infatti, si focalizzano maggiormente sull'utilizzo di indicatori qualitativi, quali il raggiungimento di obiettivi strategici. Al contrario, le imprese meno innovative, si concentrano sull'utilizzo di indicatori quantitativi, quali gli strumenti finanziari. L'utilizzo di questi strumenti potrebbe bloccare sul nascere alcuni progetti di *corporate entrepreneurship* che richiedono maggiore tempo per ottenere dei risultati concreti.

Concludendo, l'impresa A possiede sicuramente un "dna" più orientato all'innovazione, a discapito delle altre due.

Nella domanda in cui viene chiesto se le risorse attuali e le scelte strategiche pregresse avessero un peso rilevante nell'implementazione di strategie future tutte e tre le imprese hanno risposto nella stessa maniera, affermativamente. La risposta affermativa da parte delle imprese B e C era facilmente prevedibile già dalla loro scelta di ampiezza dell'orizzonte temporale strategico, ovvero compreso tra i tre e i cinque anni. L'adozione di un arco temporale così lungo impone ovviamente all'impresa di seguire più rigorosamente il percorso scelto, rendendo difficile se non impossibile la possibilità di cambiare traiettoria strategica. Per il motivo opposto ci saremmo dovuti aspettare dall'impresa A una risposta negativa, poiché l'orizzonte temporale considerato è più breve, compreso tra uno e tre anni. Un'impresa con un orizzonte temporale di questo tipo dovrebbe essere in grado di essere meno influenzata dalle strategie pregresse, e dovrebbe avere maggiore facilità nell'adattare la propria strategia a nuovi eventuali mutamenti dell'ecosistema. Quello che possiamo ipotizzare per dare una spiegazione a questa incoerenza è che l'impresa A abbia adottato da breve tempo un approccio innovativo tramite le pratiche di *corporate entrepreneurship*. Se così fosse, nonostante la volontà attuale di assumere

caratteristiche innovative, l'impresa sarebbe comunque influenzata dal suo passato per modificare le traiettorie strategiche future.

È emerso quindi dalla risposta a questa domanda che tutte e tre le imprese presentano un'elevata *path dependencies*. Questa evidenza non è sicuramente una notizia positiva per le tre imprese. Come si è visto in precedenza, all'aumentare dell'influenza della *path dependencies* diminuisce la possibilità di acquisire capacità dinamiche⁸⁷. Una forte rilevanza del passato contribuisce a consolidare all'interno dell'impresa le routine presenti, disincentivando le iniziative imprenditoriali.

La penultima domanda ha avuto l'importante scopo di dimostrare che senza pratiche di *corporate entrepreneurship* per l'impresa non sarebbe possibile ottenere un'innovazione, e quindi competere nel lungo termine. Questa affermazione è stata confermata dalle imprese A e B, ma non dall'impresa C, che ritiene che sia possibile innovare anche senza seguire degli approcci deliberati di *corporate entrepreneurship*. L'obiettivo di questa domanda era quello di dimostrare l'estrema rilevanza strategica di tali pratiche in contesti competitivi dinamici. Questa supposizione è stata confermata dai due terzi del campione intervistato. Probabilmente l'impresa C, in coerenza con quanto emerso anche nelle risposte precedenti, non ritiene una priorità l'adottare dei programmi deliberati aventi come obiettivo l'innovazione, configurando lo sforzo innovativo come episodico e riservato a un ristretto gruppo di persone. Questa ipotesi è ovviamente in netto contrasto con quanto visto nell'intero capitolo della *review* della letteratura. L'impresa C, così facendo, si preclude la possibilità di cogliere le occasioni che il mercato presenta. L'unico modo però per poter giudicare la qualità di questa decisione è quello di verificare *ex post* i risultati ottenuti dall'impresa C, poiché secondo la teoria dovrebbe iniziare a vedere poco alla volta la propria redditività erosa. Al contrario, le imprese A e B, con l'utilizzo consapevole di progetti di *corporate entrepreneurship* dovrebbero riuscire nel loro intento di implementare processi innovativi, acquisendo le capacità dinamiche. L'acquisizione delle capacità dinamiche consentirebbe alle imprese di competere con successo anche nel lungo termine, a discapito delle imprese che non sono riuscite a adattarsi ai cambiamenti dell'ecosistema.

La risposta all'ultima domanda ha fatto emergere la centralità del ruolo delle persone nell'implementazione e nello sviluppo delle pratiche di *corporate entrepreneurship*. Ha di fatto sottolineato l'importanza dei due elementi cardine di queste pratiche, ovvero la cultura organizzativa e l'*entrepreneurial mindset*. Il filo logico che infatti lega questi due concetti è

⁸⁷ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

infatti la persona stessa, intesa come condizione abilitante all'avvio di queste pratiche e come potenziale soggetto in grado di innescare processi innovativi. Sia per l'impresa A che per l'impresa B l'elemento più importante considerato dalle pratiche di *corporate entrepreneurship* è il capitale umano. Questa evidenza trova riscontro anche nella terza risposta, dove già in fase di selezione si cerca di assumere all'interno dell'organizzazione persone con determinati requisiti, quali la creatività e l'intraprendenza.

Dal confronto dei risultati del questionario con la letteratura trattata nell'elaborato è emerso chiaramente che l'impresa A possiede delle caratteristiche funzionali allo sviluppo di pratiche di *corporate entrepreneurship*. Diversamente dall'impresa B e C, l'impresa A sembra essere più "consapevole" del ruolo e dei risultati che i processi di innovazione continua potrebbero apportare all'organizzazione. La scelta dell'impresa A di innovare il proprio design organizzativo riflette la volontà di creare e implementare continuamente questi processi, acquisendo durante il percorso le capacità dinamiche. Questa scelta si manifesta anche nella configurazione delle fondamentali dimensioni strategiche. Tale configurazione presenta infatti una pianificazione flessibile, considera un orizzonte temporale più breve e vengono utilizzati degli indicatori qualitativi per misurare i risultati ottenuti. L'impresa A presenta però anche delle caratteristiche che non sono propedeutiche all'implementazione di processi di innovazione continua. Come visto in precedenza, le persone coinvolte nel processo di pianificazione strategica sono poche e l'impresa è soggetta a una forte influenza della propria *path dependencies*. Coinvolgere poche persone diminuisce in partenza le possibilità di innovare e di cogliere le opportunità che il mercato presenta. L'elevata *path dependencies* pone invece l'impresa in una traiettoria opposta rispetto a quella dell'acquisizione delle capacità dinamiche.

L'impresa B invece, sebbene riconosca l'importanza delle pratiche di *corporate entrepreneurship* presenta delle caratteristiche decisamente meno orientate all'innovazione. Questa affermazione trova riscontro nella configurazione delle sue dimensioni strategiche. La pianificazione è infatti rigida, coinvolge poche persone e l'orizzonte temporale considerato è maggiore. Vengono inoltre utilizzati indicatori quantitativi per misurare i risultati e l'influenza della *path dependencies* è elevata. Queste caratteristiche potrebbero ostacolare l'impresa B nell'acquisire capacità dinamiche. L'innovazione, inoltre, all'interno di questa impresa sembra essere un obiettivo episodico, anziché una componente fondamentale della strategia. Come si è visto nel capitolo della *review* della letteratura, le imprese fuoriclasse sono quelle che fanno del cambiamento e dell'innovazione l'ordinario e non l'eccezione. Questo atteggiamento incentiva tutti i membri dell'organizzazione a essere innovativi, non permette alle routine di consolidarsi e soprattutto crea i presupposti per l'acquisizione delle capacità dinamiche.

Per l'impresa C il discorso è analogo a quello fatto per l'impresa B.

Dall'analisi di questi risultati è emerso che all'interno di queste imprese, la *corporate entrepreneurship* ha una rilevanza diversa. L'impresa A la considera come una priorità strategica. Considerazione che trova riscontro nell'impiego di risorse dedicato a questi progetti d'innovazione. Le imprese B e C sembrano assegnare invece alla *corporate entrepreneurship* un peso minore, considerando l'innovazione come un processo episodico e non come il fulcro della sopravvivenza strategica.

6. Conclusioni

L'obiettivo della trattazione è stato quello di dimostrare l'importanza strategica delle pratiche e teorie di *corporate entrepreneurship*. L'importanza di tali pratiche si manifesta nella possibilità da parte dell'impresa di acquisire le cosiddette capacità dinamiche, essenziali per il raggiungimento di processi di innovazione continua. I processi di innovazione permettono all'impresa di sopravvivere anche nel lungo termine, permettendole di rinnovarsi continuamente. L'impresa, infatti, implementando processi di questo tipo riesce a sviluppare un *fit* continuo con il suo ecosistema di riferimento. Tali processi hanno assunto una rilevanza sempre maggiore poiché le imprese si trovano ad operare in ambienti sempre più incerti e dinamici.

Nel capitolo introduttivo, a titolo esplicativo, è stato introdotto il parallelismo con la teoria evolutiva di Darwin. Non è infatti l'impresa più "forte" a sopravvivere, ma quella che meglio si "adatta" all'ambiente circostante. L'impresa deve dotarsi infatti delle capacità dinamiche non per "evolvere", ma per "co-evolvere" con l'ecosistema stesso. L'evoluzione non deve essere un processo isolato, bensì un processo in stretta connessione con l'ecosistema, al fine di ottenere un *fit* continuo con l'ecosistema.

Nello specifico, le capacità dinamiche permettono all'impresa di evolversi perché sviluppano al suo interno tre principali funzioni: cogliere (*sensing*) e implementare (*seizing*) le opportunità; riconfigurare (*reconfiguration*) la base di risorse e competenze. La funzione di *sensing* fa riferimento alla capacità dell'impresa di individuare i nuovi bisogni e le nuove tendenze del consumatore, ma soprattutto la traiettoria evolutiva dell'ecosistema. Il *seizing* si riferisce invece all'attuazione concreta di queste opportunità. Non è sufficiente individuare un'opportunità, è necessario che questa venga poi colta. In questa fase ciò che conta è il *timing*, poiché se l'impresa non dovesse cogliere subito l'opportunità di mercato questa svanirebbe venendo colta da altre imprese. La terza funzione, la più importante, fa riferimento alla capacità dell'impresa di adattare continuamente le proprie risorse e competenze ai nuovi sviluppi all'interno dell'ecosistema. Questa è la funzione più importante perché permette l'orchestrazione di risorse e competenze al fine di sviluppare processi di innovazione continua.

Un modo per acquisire le capacità dinamiche è quello di introdurre processi di *corporate entrepreneurship*. Queste pratiche consentono all'impresa di sviluppare processi innovativi grazie all'utilizzo di un approccio "imprenditoriale", creando nuovi business o trasformandone altri. Affinché tali pratiche vengano implementate con successo all'interno dell'impresa, è necessario che al suo interno coesistano due elementi: un'adeguata cultura organizzativa e un *entrepreneurial mindset*. La cultura organizzativa è il "terreno" su cui si sviluppano queste pratiche. Se questa cultura non è orientata all'intraprendenza, alla creatività e all'assunzione del rischio, difficilmente tali pratiche verranno sviluppate con successo. La cultura

organizzativa rappresenta quindi un prerequisito per l'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. È però un elemento necessario, ma non sufficiente, perché contemporaneamente deve essere presente anche l'altro elemento citato, l'*entrepreneurial mindset*. Con questo termine si fa riferimento all'approccio mentale tipico degli imprenditori. Un approccio che, se messo in contrapposizione a quello manageriale, evidenzia alcune importanti caratteristiche, quali la determinazione, la creatività, l'intraprendenza. L'*entrepreneurial mindset* è però molto di più di un elenco di caratteristiche, è un approccio mentale che manifesta tutto il suo potenziale all'interno di processi decisionali e cognitivi permeati da un'elevata incertezza. Affinché queste pratiche vengano implementate con successo, è necessario sia che all'interno dell'impresa ci siano persone dotate di questo *mindset*, sia che la cultura organizzativa dell'impresa stessa sia adeguata a ricevere e favorire lo sviluppo di nuove idee.

La relazione che lega *corporate entrepreneurship* e capacità dinamiche appare ora più chiara. In questa prospettiva, infatti, i processi di *corporate entrepreneurship* altro non rappresentano che uno strumento per acquisire le capacità dinamiche.

Per comprendere come queste pratiche si traducano nella realtà operativa e quanto siano importanti oggi per le imprese è stata adottata una metodologia di ricerca qualitativa, il questionario.

Nello specifico è stato scelto il settore del turismo come oggetto di studio, e sono stati scelti dei *corporate manager* a cui sottoporre i quesiti di ricerca. La complessità e la capillarità del *network* turistico rendono la gestione manageriale estremamente complessa e poco incline allo sviluppo di routine. Questo settore è poi estremamente dinamico, e quindi estremamente coerente alle tematiche trattate, poiché all'interno di questo i bisogni e le tendenze del turista evolvono rapidamente. La scelta dei *corporate manager* di imprese operanti all'interno di questo settore quali soggetti del questionario è dovuta al fatto che, come ampiamente visto nel capitolo della *review* della letteratura, l'implementazione con successo di pratiche di *corporate entrepreneurship* dipende principalmente dalle loro competenze. In particolare, le loro doti di leadership e di coordinamento sono essenziali ai fini della gestione dell'intero processo di *corporate entrepreneurship*. Inoltre, all'interno dell'organizzazione sono coloro in grado di comprendere meglio di chiunque altro in che modo venga estesa e riconfigurata la base di risorse e competenze dell'impresa stessa. La scelta di questa modalità riflette quindi la volontà di dotarsi di una prospettiva interna in grado di comprendere a pieno sia la dinamicità e l'incertezza del settore turismo, sia il modo in cui le pratiche di *corporate entrepreneurship* interagiscano con la base di risorse e competenze dell'impresa.

Il questionario è stato strutturato con due principali finalità: comprendere in che modo l'impresa incentivi e gestisca i processi innovativi; osservare come le pratiche di *corporate entrepreneurship* modifichino il "dna" dell'impresa.

Delle tre imprese intervistate, una è risultata decisamente più "adatta" a implementare processi di innovazione continua rispetto alle altre. Questa impresa, rispetto alle altre due, è dotata di una pianificazione flessibile, anziché rigida, e di un orizzonte temporale minore. È inoltre maggiormente "consapevole" dell'importanza rivestita dalle pratiche di *corporate entrepreneurship*, e possiede un approccio più deliberato e strutturato per la gestione di queste. Ciò che è emerso invece da tutti e tre i questionari è la centralità e l'importanza delle persone nella creazione e nello sviluppo di queste pratiche. In tutte le risposte all'ultima domanda, quella in cui si chiede qual è l'elemento più rilevante per le pratiche di *corporate entrepreneurship*, è stato fatto un chiaro riferimento all'importanza del ruolo svolto dal capitale umano. Questo risultato ribadisce l'importanza della cultura organizzativa e dell'*entrepreneurial mindset* quali condizioni abilitanti delle pratiche di *corporate entrepreneurship*. L'elemento che hanno in comune questi due concetti sono infatti le persone stesse.

Appendice

Sezione A

1. In che modo l'impresa prova ad essere innovativa?

- Innovazione di prodotto/servizio
- Innovazione nel design organizzativo
- Ingresso in un nuovo contesto competitivo
- Cambiamento nella modalità competitiva

2. Quale modello di corporate entrepreneurship viene utilizzato?

- "Opportunist"- Chiunque all'interno dell'impresa può avviare un progetto imprenditoriale/ Il budget da dedicare ai progetti innovativi viene stabilito AD HOC
- "Enabler"- Chiunque all'interno dell'impresa può avviare un progetto imprenditoriale / Il budget da dedicare ai progetti innovativi è prestabilito
- "Advocate"- Poche persone all'interno dell'impresa possono avviare progetti imprenditoriali / Il budget viene assegnato AD HOC
- "Producer"- Poche persone all'interno dell'impresa possono avviare progetti imprenditoriali/ Il budget da dedicare ai progetti innovativi è prestabilito

3. In che modo l'impresa cerca di introdurre e incentivare i dipendenti a adottare un approccio "imprenditoriale" all'interno dell'organizzazione, orientato quindi alla creatività e all'intraprendenza?

Risposta aperta

4. Ritieni che l'impresa abbia un'adeguata cultura organizzativa per implementare pratiche di corporate entrepreneurship?

- Sì
- No

Sezione B

5. Con quale tipo di strumento strategico vengono valutate le minacce/opportunità del mercato e punti di forza/debolezza dell'impresa?

Risposta aperta

6. La pianificazione strategica è:

- Rigida
- Flessibile

7. Durante la pianificazione delle strategie, qual è l'orizzonte temporale che viene considerato?

- <1 anno
- 1-3 anni
- 3-5 anni
- >5 anni

8. Quante persone all'interno della pianificazione strategica vengono coinvolte?

- Poche (il top management)
- Diverse (altre persone oltre il top management)

9. Quali sono i più importanti indicatori che vengono utilizzati per misurare i risultati strategici?"

- Indicatori qualitativi (raggiungimento di obiettivi strategici)
- indicatori quantitativi (finanziari)

10. L'introduzione di pratiche innovative è influenzata dalle scelte strategiche pregresse e dalle risorse e routine attuali? L'impresa è quindi in qualche modo "vincolata" alle scelte strategiche compiute nel passato?

- Sì
- No

11. Ritiene che l'impresa sarebbe in grado di apportare comunque un'innovazione anche senza l'utilizzo di pratiche di Corporate Entrepreneurship?

- Sì
- No

12. Secondo lei, quale elemento aziendale (tra quelli considerati dalla Corporate Entrepreneurship) risulta essere decisivo al fine di ottenere un'innovazione?

Risposta aperta.

Bibliografia

B. Steven. (2013) "*Why the lean start-up changes everything*". Harvard Business Review.

Bjork, J. Boccadelli, P. Magnusson, M. (2010) "*Ideation Capabilities for Continuous Innovation*". Creativity and Innovation management. Vol. 19 (4).

BR Barringer, AC Bluedorn. (1999) "*The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*". Strategic management journal.

Busenitz, L. Barney, B. (1997). "*Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making*". Journal of business venturing.

Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2004). "*The Ambidextrous Organization*". Harvard Business Review.

Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2013) "*Organizational ambidexterity: Past, present and future*". Academy of management perspectives.

David A. Garvin and Lynne C. Levesque (2006) "*Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*". Harvard Business Review.

Eisenhardt, KM. Martin, JA. (2000) "*Dynamic Capabilities: What are they?*". Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.

Fontana, F. Boccadelli, P. (2019) "*Corporate Strategy*".

Freeman C. 1974. "*The Economics of Industrial Innovation*". Penguin: Harmondsworth, U.K.

GG Dess et al. (2003) "*Emerging issues in Corporate Entrepreneurship*". Journal of management.

Hofstede, G. (1997). "*Cultures and organizations: Software of the mind*". New York. McGraw Hill.

J Giniuniene, L Jurksiene. (2015) “*Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance*”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 985-991.

JG Covin, MP Miles. (1999) “*Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*”. Baylor University Press.

Joseph A. Schumpeter. (1994) “*Capitalism, Socialism and Democracy*”. Londra, Routledge.

Lex Donaldson, Greg Joffe. (2014) “*Fit - the Key to Organizational Design*”. *Journal of Organizational Design*.

M. Porter (1985) “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*”. New York, Free Press.

McGrath, Rita Gunther, and Ian C. MacMillan. (2000) “*The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*”. Vol. 284. Harvard Business School Press.

McGrath, Rita Gunther. (1997) “*A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments*”. *Academy of management review*.

McGrath, Rita Gunther. (2013) “*The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*”. Harvard Business Review Press.

ML Yildiz. (2014) “*The effects of organizational cultures on corporate entrepreneurship*”. *International journal of business and social science*.

Nonaka I, Takeuchi H. 1995. “*The Knowledge Creating Company*”. Oxford University Press: New York.

PF Drucker (2002). “*The discipline of innovation*”. Harvard Business Review.

PJH Schoemaker et al. (2018) “*Innovation, dynamic capabilities, and leadership*”. *California Management Review*, 61 (1).

R Adner and R Kapoor. (2016) “*Right Tech Wrong Time*”. Harvard Business Review.

R Adner. (2006) “*Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*”. Harvard Business Review.

RC Wolcott, MJ Lippitz. (2007) “*The four model of corporate entrepreneurship*”. MIT Sloan Management Review.

RM. Henderson and KB Clark (1990). “*Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*”. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 9-30

Shane, S. Venkatamaran, S. (2000) “*The promise of entrepreneurship as a field of research*”. The Academy of Management Review, Vol25, No1. Academy of Management.

T. Levitt (2004) “*Marketing Myopia*”. Harvard Business Review.

Teece, D.J. (2007) “*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*”. Strategic Management Journal, 28, 1319–50.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”. Strategic Management Journal, 18, 509–33.

Tushman, M.L. and O’Reilly, C.A. (1996) “*Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*”. California Management Review, 38, 8–30.

Wang, CL. Ahmed, PK. “*Dynamic Capabilities: A review and research agenda.*” International Journal of Management Reviews, 9, 31-51.

Winter, S. (2003) “*Understanding Dynamic Capabilities.*” Strategic Management Journal, 24 (10), 991-995.

Riassunto

I temi centrali della trattazione sono costituiti dalla *corporate entrepreneurship* e dalle capacità dinamiche. Il concetto principale che lega questi due temi è l'innovazione, che rappresenta l'obiettivo a cui tendono sia le pratiche di *corporate entrepreneurship* che lo sviluppo di capacità dinamiche all'interno dell'impresa.

L'importanza dell'innovazione per qualsiasi impresa emerge dalla definizione stessa fornita da Schumpeter. L'innovazione è infatti “distruzione creatrice”, è l'essenza dell'imprenditorialità. Se da un lato, infatti, l'innovazione è in grado di “creare”, premiando colui che introduce l'elemento innovativo, dall'altro “distrugge”, punendo coloro che non si sono adeguati all'onda del cambiamento. L'innovazione consente quindi alle imprese di creare posizioni di vantaggio competitivo nel breve termine, ma soprattutto di mantenerle nel lungo. Nel considerare l'innovazione però non si può non considerare anche l'importanza dell'ecosistema. Parlare di ecosistema significa però parlare soprattutto di *timing* e della relazione tra la vecchia e la nuova tecnologia, e degli attori presenti al suo interno. L'innovazione necessita quindi di essere considerata come un processo in grado di innescare una competizione tra il vecchio e il nuovo ecosistema, e non unicamente come un processo che introduce una nuova tecnologia. Necessita soprattutto però di essere considerata come un processo strettamente interconnesso all'ecosistema di riferimento. Per capire infatti perché alcune nuove tecnologie sostituiscono rapidamente i loro predecessori mentre altre prendono piede solo gradualmente, è necessario riflettere sull'intensità di questa interrelazione. Innanzitutto, è necessario guardare non solo alla tecnologia in sé, ma anche all'ecosistema più ampio che la supporta. In secondo luogo, è necessario capire che la concorrenza può aver luogo tra il nuovo e il vecchio ecosistema, oltre che tra le tecnologie stesse. L'innovazione quindi, affinché venga implementata con successo all'interno dell'ecosistema, richiede che quest'ultimo sia pronto a riceverla, e che ci siano quindi delle co-innovazioni che la supportino.

Un modo con cui l'impresa riesce a introdurre delle innovazioni è tramite l'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship* al suo interno.

La *corporate entrepreneurship* è quel processo grazie al quale le imprese, utilizzando un approccio imprenditoriale, riescono a sopravvivere nel lungo termine implementando processi di innovazione continua, creando nuovi business o trasformandone altri. Non è un processo episodico e/o casuale all'interno delle organizzazioni, bensì è il frutto di una scelta deliberata che porta inevitabilmente l'impresa a modificare i suoi processi interni e i suoi valori, una scelta quindi che modifica il suo “dna”. Tale modifica si traduce sul piano organizzativo e manageriale nell'introduzione di strutture e processi che portino allo sviluppo di un *entrepreneurial mindset* all'interno dell'impresa e a meccanismi che incentivino l'innovazione. Questa modifica del

“dna” organizzativo ha quindi come fine ultimo lo sviluppo di capacità e competenze che siano in grado di creare, estendere e trasformare la base di risorse dell’impresa al fine di garantire un continuo *fit* con l’ecosistema. Si può quindi pensare alla *corporate entrepreneurship* come una modalità per l’acquisizione e lo sviluppo delle capacità dinamiche. Come detto in precedenza però, questi processi non sono casuali e necessitano di alcune condizioni abilitanti. Le due più importanti sono la cultura organizzativa e l’*entrepreneurial mindset*. La cultura organizzativa rappresenta il “terreno” su cui sviluppare queste pratiche, e comprende oltre il *design* organizzativo in sé, anche i valori delle persone al suo interno, nonché le ambizioni e la leadership del top management. Volendo spiegare il concetto con una metafora, è necessario che questo terreno sia “fertile”, ovvero che sia in grado di promuovere e accogliere lo sviluppo di nuove idee. La “fertilità” del terreno non è però sufficiente a garantire processi di innovazione continua, poiché l’organizzazione al suo interno ha bisogno anche di persone che siano in grado di creare e cogliere nuove opportunità, persone che non si limitino a eseguire compiti routinari, persone in sostanza dotate di un approccio imprenditoriale. Le imprese “innovative” presentano una determinata configurazione delle proprie dimensioni strategiche: attività di *scanning* elevata; pianificazione strategica flessibile con un orizzonte temporale breve; partecipazione attiva di più membri dell’organizzazione alle attività di pianificazione strategica.

La presenza di un *mindset* imprenditoriale è uno dei due requisiti necessari affinché le pratiche di *corporate entrepreneurship* diano i risultati sperati. Le persone dotate di un *entrepreneurial mindset* si distinguono dalle altre nella capacità di prendere decisioni sotto determinate condizioni, prima fra tutte l’incertezza. Nella letteratura con questo termine si fa riferimento ad un approccio mentale orientato alla creatività e alla sperimentazione, un approccio in grado di generare soluzioni creative rompendo le routine aziendali. Un approccio, in sintesi, orientato all’innovazione. Secondo Rita McGrath e Ian MacMillan le persone aventi questo *mindset* sono in grado di sfruttare l’incertezza piuttosto che evitarla, creare processi semplici laddove gli altri vedono la complessità e di apprendere tramite l’assunzione di rischi imprenditoriali. Sono inoltre in grado di riconoscere che quando le opportunità sono fugaci, a volte è più “costoso” essere lenti piuttosto che sbagliare. Di conseguenza, sono in grado di trovare soluzioni “più o meno giuste”, evitando di perdere tempo sviluppando una risposta analiticamente corretta ma “lenta”. Una delle principali caratteristiche delle persone aventi questo *mindset* è quindi la capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza. In mancanza di dati di partenza su cui riflettere è difficile determinare *ex ante* la qualità di una decisione futura, perciò molte persone rimangono “paralizzate” non prendendo una decisione o prendendola troppo tardi. Al contrario, le persone aventi un *mindset* imprenditoriale si assumono i rischi di prendere questa decisione con il giusto *timing*, ottenendo poi delle informazioni preziose per validare le assunzioni di base. L’*entrepreneurial mindset* è però molto di più di un elenco di caratteristiche,

è un approccio mentale che manifesta tutto il suo potenziale all'interno dei processi decisionali e cognitivi in determinate condizioni, quali l'elevata incertezza. In condizioni di incertezza e complessità ambientale, i *bias* cognitivi possono essere una guida efficace ed efficiente al processo decisionale. In tali contesti, non è possibile seguire un processo decisionale completo e prudente e tali *bias* rappresentano un modo efficace per prendere le decisioni appropriate. Inoltre, l'imprenditorialità è stata caratterizzata come un processo di "messa in atto" in cui l'agire precede il pensiero. In questo senso, l'imprenditorialità è più una funzione delle azioni intraprese che un insieme oggettivo di condizioni. La differenza tra l'approccio manageriale e quello imprenditoriale emerge poi in confronto a due *bias* cognitivi: *overconfidence* e *representativeness*.

L'*overconfidence* è un fenomeno che fa riferimento all'eccessivo ottimismo assegnato da un individuo a un determinato evento. Gli imprenditori, al contrario dei manager, tendono ad essere più confidenti e ad agire quindi più rapidamente. A priori, l'*overconfidence* sembra manifestarsi nelle decisioni prese dagli imprenditori in misura maggiore rispetto alle decisioni prese dai manager nelle grandi organizzazioni. L'eccessiva sicurezza consente a un imprenditore di procedere con un'idea prima che tutti i passaggi per il successo di quella specifica idea siano completamente noti. Anche se esistono enormi incertezze nel quadro decisionale, come ad esempio se ci sia o meno una reale opportunità economica da sfruttare, o come dovrebbe essere sfruttata tale opportunità, un livello più elevato di ottimismo incoraggia l'imprenditore a prendere comunque tale decisione. Inoltre, essere più ottimisti di quanto suggerirebbero i dati può servire a convincere altri potenziali *stakeholder*, quali investitori, clienti, e dipendenti chiave a cogliere l'opportunità. In altre parole, se gli imprenditori aspettassero la disponibilità di tutti i dati necessari per decidere a proposito di un'opportunità di business, molto probabilmente quest'ultima scomparirà quando saranno disponibili dati più completi e loro non saranno più in grado di cogliere l'opportunità. L'eccesso di confidenza non rappresenta in questo caso un *bias* cognitivo, perché è grazie a questa che l'imprenditore riesce a cogliere subito l'opportunità di business, convincendo inoltre le persone a seguire la sua visione.

Il fenomeno della *representativeness* fa riferimento alla generalizzazione che un soggetto compie nei riguardi di un fenomeno, nonostante questo abbia solo poche informazioni riguardanti il fenomeno stesso. Questo *bias* è molto frequente negli imprenditori, i quali utilizzano per lo più l'esperienza personale per generalizzare su alcune decisioni, prendendo delle "scorciatoie" nel processo decisionale. In tale contesto, raramente sono disponibili campioni sufficientemente grandi per stimare in modo affidabile la domanda dei clienti, i costi di produzione e altre informazioni chiave. Inoltre, la maggior parte degli imprenditori non ha le risorse né il tempo per impegnarsi in raccolta di dati di questo tipo. In questo contesto, gli

imprenditori devono essere disposti a fare affidamento su campioni ridotti, in particolare, sulla loro esperienza personale con i clienti attuali e potenziali per guidare il loro processo decisionale. Naturalmente, i manager delle grandi organizzazioni devono fare meno affidamento su campioni di questo tipo e quindi, in media, saranno in grado di giungere a soluzioni più razionali basate su uno studio analitico. Emergono quindi delle importanti considerazioni, ovvero che in ambito imprenditoriale i fenomeni di *overconfidence* e *representativeness* non acquisiscono un'accezione negativa. Tali fenomeni, infatti, sono considerati in un contesto generale degli errori cognitivi. Questo perché l'*overconfidence* può portare le persone a sottostimare alcuni elementi di rischio, o a sopravvalutare le proprie capacità, prendendo di conseguenza una decisione errata. Il *bias* di *representativeness* invece porta un individuo a prendere una decisione errata poiché questo inconsapevolmente utilizza una base di informazioni insufficiente. Al contrario, tali *bias*, in un contesto con elevata incertezza e complessità permettono all'imprenditore di semplificare il proprio processo decisionale, riuscendo a cogliere le opportunità di business con un perfetto *timing*. L'imprenditore nel suo percorso incontra numerosi ostacoli e non sempre necessita di tutte le informazioni per superarli, adottare quindi un approccio eccessivamente analitico sarebbe controproducente oltre che poco efficace. Un maggiore ottimismo e un processo decisionale più breve aiutano l'imprenditore a prendere la decisione corretta in fretta, convincendo inoltre le persone intorno a sé a inseguire la sua visione del futuro. Queste considerazioni ci consentono inoltre di comprendere perché alcuni imprenditori non riescano con successo nella gestione manageriale. L'utilizzo di queste "scorciatoie" risulta infatti particolarmente efficace in contesti competitivi dinamici o nei primi anni di vita di un'impresa, mentre in contesti dove è richiesto un approccio più analitico può risultare dannoso. In tali contesti è invece richiesto un approccio manageriale, più orientate alla pianificazione e ad un'analisi approfondita di tutte le variabili decisionali.

Il secondo elemento necessario all'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship* è costituito da un'adeguata cultura organizzativa. Nello specifico, una cultura organizzativa orientata alla sperimentazione e all'imprenditorialità rappresenta un requisito necessario, ma non sufficiente, per l'implementazione di queste pratiche. La cultura organizzativa è il "terreno" all'interno del quale queste pratiche "fioriscono", ed il fatto che sia "fertile" non è sufficiente. L'organizzazione deve essere supportata da persone aventi un approccio imprenditoriale e dai giusti processi organizzativi e manageriali. Oltre a possedere la giusta cultura organizzativa, è necessario però che l'organizzazione stessa sia allineata al contesto competitivo, è necessario in sostanza che venga seguito un "*fit approach*" nel processo di *design* organizzativo. Il concetto di *fit* è fondamentale per il design organizzativo moderno. L'idea cardine è che il design di un'organizzazione deve adattarsi alla sua strategia e ad altri fattori contingenti. I

design che si adattano offrono migliori prestazioni strategiche e quindi finanziarie. Un'organizzazione in una situazione di *missfit* consegue invece dei risultati inferiori poiché non è in grado di comprendere l'ecosistema all'interno del quale opera. I manager devono essere attenti ai *missfit* emergenti e adattare di conseguenza l'organizzazione alle nuove contingenze dell'ecosistema. Tale approccio permette all'impresa di adattarsi continuamente all'ecosistema. L'adozione di una prospettiva organizzativa di questo tipo pone l'impresa nelle condizioni di riuscire a co-evolvere con l'ecosistema stesso, riuscendo ad attuare la necessaria trasformazione richiesta in contesti competitivi dinamici. La cultura organizzativa, quindi, oltre ad essere un prerequisito per l'innesto di pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno dell'organizzazione, è soprattutto un elemento in grado di far prosperare con successo queste pratiche una volta introdotte. Emerge quindi un doppio ruolo giocato dalla cultura organizzativa nell'implementazione di tali pratiche. È infatti in primis una condizione necessaria, ma non sufficiente, per l'introduzione di pratiche di *corporate entrepreneurship*. L'organizzazione necessita infatti di persone al suo interno con valori e aspirazioni orientate alla sperimentazione e allo sviluppo di soluzioni creative. E in secondo luogo ha un ruolo fondamentale nella buona riuscita o meno di queste pratiche, in quanto dopo esser state introdotte le pratiche di *corporate entrepreneurship* necessitano di essere supportate adeguatamente dai membri dell'organizzazione. In conclusione, quindi, l'assenza di una cultura organizzativa orientata all'imprenditorialità, impedisce in partenza all'organizzazione di implementare con successo pratiche di *corporate entrepreneurship*. Per quanto detto la cultura organizzativa rappresenta un prerequisito imprescindibile per l'introduzione di tali pratiche. Di conseguenza tutte le imprese che vogliono acquisire capacità dinamiche, e quindi implementare processi di innovazione continua, dovranno necessariamente partire da un'approfondita riflessione sulla propria cultura aziendale.

L'esito positivo delle pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno delle organizzazioni è però tutt'altro che scontato. Questo perché le organizzazioni non sono un corpo unico, bensì un complesso di persone, risorse e processi che interagiscono continuamente tra loro. L'introduzione di pratiche di *corporate entrepreneurship* agisce alterando tutte queste variabili andando a creare dei nuovi equilibri all'interno delle organizzazioni, se implementate nella maniera corretta. È altrettanto vero il viceversa, infatti se implementate in maniera errata tali pratiche possono rompere l'assetto organizzativo precedente creando nuovi squilibri. In particolare, tali pratiche agiscono modificando non solo l'interazione tra le persone all'interno dell'organizzazione, ma anche l'interazione di questi con i processi dell'impresa stessa. Da qui possiamo comprendere la complessità dell'implementazione e della gestione delle pratiche di *corporate entrepreneurship*, che necessitano di conseguenza un'attenta riflessione manageriale prima della loro introduzione all'interno dell'organizzazione. La *corporate entrepreneurship* è

tuttavia un'attività rischiosa, dati i numerosi ostacoli che le nuove iniziative devono affrontare. Le iniziative emergenti raramente si integrano perfettamente con i processi aziendali e la cultura organizzativa già consolidata. Il successo richiede però una combinazione di tratti organizzativi vecchi e nuovi, un sottile mix di caratteristiche raggiunto attraverso degli "balancing acts". È necessario creare quindi un equilibrio tra questi due sistemi in contrapposizione. Le pratiche di *corporate entrepreneurship* introducono delle vere e proprie "tensioni" all'interno delle organizzazioni, introducono delle forze tra loro contrastanti, ed il non semplice compito di gestire questo campo di forza spetta al management. In particolare, la principale tensione generata da queste pratiche riguarda i business da tempo consolidati all'interno dell'impresa e quelli che tali pratiche vorrebbero far emergere. Le organizzazioni di successo tendono infatti automaticamente a creare procedure e routine che siano in grado di consolidare quanto ottenuto. Tali procedure supportano i clienti e le tecnologie attuali, e fanno parte di un ecosistema relativamente stabile. Questo consolidamento tuttavia porta alla creazione di un'inerzia organizzativa che potrà ostacolare il cambiamento quando sarà necessario. L'altro tipo di tensione che viene generata riguarda il confronto delle persone che stanno perseguendo un progetto imprenditoriale con la "burocrazia" dell'organizzazione stessa. Un ambiente ostile all'innovazione strozza quest'ultima sul nascere. Se ogni progetto imprenditoriale venisse sottoposto a controlli finanziari e di profittabilità da parte di più organi decisionali risulterà poco probabile che questo si traduca in innovazione. Al contrario però, un'eccessiva permissività potrebbe generare caos e insubordinazione all'interno dell'organizzazione.

Per i manager trovare l'equilibrio all'interno di questo campo di forze non è semplice, e senza una solida cultura organizzativa quale base portante dell'organizzazione questo compito sarà pressoché irrealizzabile. L'azienda deve comprendere come le sue capacità innovative e competitive possano essere ridefinite, rinnovate o sostituite, garantendo al tempo stesso che i cambiamenti risultanti nelle politiche, nelle priorità e nelle procedure siano accettati in tutta l'organizzazione. L'accettazione delle nuove iniziative è particolarmente preoccupante per i manager perché sono loro i responsabili della gestione del passaggio da un insieme di routine operative all'altro. In particolare, i manager devono affrontare due problematiche, quelle legate allo *strategic role conflict* e quello legato alle situazioni di *exchange opportunism*. La prima problematica riguarda l'interazione tra i vari manager all'interno dell'organizzazione, o meglio la loro possibile differenza di vedute su un determinato piano strategico. La pluralità dei ruoli manageriali potrebbe creare incertezza all'interno dell'organizzazione, e di conseguenza inefficienza. Le organizzazioni che si trovano davanti a una situazione di *strategic role conflict* non saranno sicuramente in grado di gestire pratiche di *corporate entrepreneurship* poiché le tensioni organizzative paralizzano l'unità operativa stessa, andando ad incidere in maniera negativa sulla performance. Da questa problematica potrebbe ne emerge la seconda, ben più

grave, ovvero il verificarsi di situazioni di *exchange opportunism*. Le tensioni organizzative di questo tipo generano incertezza e mancanza di fiducia tra i membri dell'organizzazione, che in casi estremi potrebbero indurre le persone a comportarsi opportunisticamente perseguendo esclusivamente i propri interessi e non quelli dell'organizzazione.

La gestione manageriale delle pratiche di *corporate entrepreneurship* risulta quindi essere estremamente complessa e priva di scelte che possono essere considerate giuste *ex ante*. Questo poiché ogni organizzazione ha le sue peculiarità, ma non solo. L'unicità si riflette anche nel *fit* con l'ecosistema, per questo motivo l'implementazione di pratiche di *corporate entrepreneurship* all'interno di un'impresa potrebbe funzionare e in un'altra no, anche se quest'ultime operano nello stesso ecosistema. I manager si trovano quindi ad affrontare delle tensioni riguardanti principalmente tre coppie di posizioni diametralmente opposte: imprenditorialità e insubordinazione; orientamento di breve e lungo termine; *routine* e nuovi processi. Ogni elemento della coppia può essere pensato come l'estremità di un *continuum*, e la scelta del posizionamento all'interno di questa spetta all'organizzazione, o meglio al top management. La prima coppia si riferisce al controllo che i manager possono esercitare su coloro che hanno la facoltà di avviare progetti imprenditoriali. Un eccessivo controllo soffocherebbe l'innovazione sul nascere, impedendo ad ogni idea di emergere. Al contrario una mancanza totale di gerarchia e formalizzazione porterebbe i membri dell'organizzazione ad atteggiamenti di insubordinazione, e in casi estremi al verificarsi di situazioni opportunistiche. La seconda coppia si riferisce alla tensione tra la vecchia e la nuova unità, allo scontro "culturale" creato dalla loro interazione. Poiché se la vecchia unità è orientata al breve termine, quella nuova è orientata al futuro e all'innovazione. Il disallineamento dei valori di queste due metà dell'organizzazione può portare a contrasti in grado di incidere negativamente sulla performance aziendale, è necessario che la nuova unità si integri nel miglior modo possibile. L'ultima coppia riguarda l'introduzione di nuovi processi a discapito dei vecchi, e in questo caso è necessario comprendere in che modo i membri dell'organizzazione recepiscano l'introduzione di questi nuovi processi, e soprattutto l'abbandono dei vecchi. Il compito di posizionarsi all'interno di questi *continuum* spetta ai manager dell'organizzazione, ma com'è facile intuire risulta essere estremamente complesso e non privo di insidie. La corretta scelta di posizionamento del manager, e quindi la scelta del miglior *fit* con l'ecosistema, potrebbe però non bastare. È necessario infatti che l'organizzazione "collabori", ovvero che al suo interno ci sia un clima favorevole per l'innovazione e che ci siano persone con un *mindset* imprenditoriale. L'esito delle pratiche di *corporate entrepreneurship* appare quindi come il risultato di molte variabili che interagiscono tra loro, ma appare soprattutto come una ricerca di equilibri tra le tensioni generate dalle pratiche stesse. La gestione ottimale di queste pratiche risiede quindi non solo in un'adeguata progettazione *ex ante* di processi organizzativi e manageriali, ma

soprattutto in una continua orchestrazione di risorse e competenze al fine di creare e mantenere un equilibrio all'interno del campo di forze generato da queste tensioni.

Le capacità dinamiche rappresentano la capacità dell'azienda di creare, estendere e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione. Riflettono quindi la capacità di un'organizzazione di raggiungere nuove forme di vantaggio competitivo date la propria *path dependencies* e la propria base attuale di risorse e competenze. Questo *framework* strategico, in contrapposizione a quello della *resource based view*, individua la sostenibilità del vantaggio competitivo nello sviluppo di capacità che siano uniche ed estremamente difficili da replicare, ovvero le capacità dinamiche. La letteratura individuava infatti nel possesso di risorse scarse e idiosincratiche la fonte del vantaggio competitivo per l'impresa. Tuttavia, in contesti competitivi dinamici questo approccio non è in grado di spiegare come alcune imprese creino e mantengano nuove posizioni di vantaggio competitivo rispetto ad altre. Il possesso di determinate risorse non è sufficiente a garantire la sostenibilità del vantaggio competitivo, sono necessarie anche le capacità dinamiche. È necessario che le risorse, i processi e le competenze vengano continuamente riconfigurati al fine di garantire un continuo allineamento con l'ecosistema. Il *framework* strategico delle capacità dinamiche ha l'obiettivo di spiegare come le imprese sono in grado di sopravvivere nel lungo termine all'interno di contesti competitivi dinamici, ponendo al centro della teoria le capacità stesse. Queste capacità identificano quindi la necessità per l'impresa di sviluppare un *fit* continuo con l'ecosistema, rinnovando e rimodellando continuamente la base di risorse e competenze. Il termine stesso "capacità dinamiche" viene utilizzato per evidenziare due aspetti chiave che la letteratura strategica precedente non è stata in grado di cogliere. Il termine "dinamiche" fa riferimento all'abilità di modificare continuamente la propria base di risorse per allinearsi al nuovo contesto competitivo, mentre il termine "capacità" fa riferimento al ruolo chiave che il top management ha nell'implementazione di questi processi. Questo *framework* evidenzia quindi il ruolo dell'innovazione nel processo di evoluzione continua che l'impresa deve compiere al fine di sopravvivere nel lungo termine. Tali competenze però devono necessariamente essere distintive, e quindi non facilmente replicabili o acquisibili dai competitor, altrimenti la sostenibilità del vantaggio competitivo da loro derivante sarebbe fortemente a rischio. Le competenze, infatti, affinché possano creare e sostenere un vantaggio competitivo devono necessariamente basarsi su delle routine, abilità e assets non replicabili dai competitor. Tali capacità comportano di conseguenza un cambiamento delle capacità ordinarie in primis, e in secondo luogo l'acquisizione di altre, affinché l'impresa sia in grado di cogliere le nuove opportunità che il mercato offre.

Le capacità dinamiche possono essere disaggregate nelle capacità di individuare (*sensing*) e cogliere (*seizing*) nuove opportunità, e in quelle di sviluppare processi di riconfigurazione continua (*reconfiguration*). Le attività di ricerca rilevanti per il “*sensing*” riguardano la scoperta della traiettoria evolutiva dell’ecosistema. In ambienti instabili, con una grande percentuale di introduzione di innovazioni provenienti da fonti esterne, l’attività di ricerca/esplorazione deve necessariamente essere supportata da una prospettiva globale, che guardi all’intero ecosistema. La ricerca deve essere rivolta a tutti gli attori potenzialmente in grado di apportare un’innovazione. L’opportunità, dopo essere stata colta, deve essere trasformata dall’impresa in un prodotto/servizio da introdurre nel mercato. Questo processo non è scontato, soprattutto all’interno di imprese di grandi dimensioni estremamente formalizzate. Un’importante classe di capacità dinamiche emerge infatti dalla capacità del manager di ignorare alcuni *bias* decisionali prestabiliti e dalla gestione efficace dei processi di allocazione delle risorse. Il ruolo di riconfigurazione è essenziale per lo sviluppo delle capacità dinamiche in quanto consente l’orchestrazione di risorse e competenze al fine di implementare processi di innovazione continua. La chiave per una continua crescita è la capacità di ricombinare e riconfigurare asset e strutture organizzative man mano che l’impresa cresce e quando i mercati e le tecnologie cambiano. La riconfigurazione è necessaria per co-evolvere nel modo giusto, e soprattutto per evitare che la *path dependencies* diventi troppo limitativa, impedendo all’impresa di cogliere occasioni future. La traiettoria strategica che un’impresa può seguire non può essere la qualsiasi, poiché questa dipende fortemente dalla sua pozione corrente e soprattutto dal suo “percorso” (*path*). La nozione di *path dependencies* evidenzia per l’appunto l’importanza delle scelte compiute dall’impresa nel passato, e quindi l’importanza del percorso stesso. Il passato può essere pensato come l’insieme delle routine presenti all’interno dell’impresa, ed è importante perché oltre a determinare la sua *path dependencies*, determina soprattutto la sua traiettoria futura. Ne consegue che un’impresa ancorata alle sue tradizioni e routine non implementerà mai cambiamenti al suo interno, rimanendo ancorata al suo vecchio sentiero, precludendosi quindi in futuro l’opportunità di co-evolvere con l’ecosistema di riferimento. La rilevanza della *path dependencies* aumenta esponenzialmente in presenza dell’opportunità di inseguire rendimenti crescenti. Il perseguimento di questo obiettivo, e quindi di una strategia di leadership di costo, può risultare molto pericoloso per l’impresa. Il successo in termini strategici genererà un consolidarsi di determinate routine, in quanto necessario per l’efficienza operativa. Le routine, tuttavia, aiutano a mantenere la continuità finché non si verifica un cambiamento nell’ecosistema, e diviene necessario modificarle.

Le capacità dinamiche si presentano quindi come un concetto dinamico, e non statico. È necessario pensare a queste come ad un processo continuo e non come delle semplici capacità da acquisire.

Per approfondire la relazione che lega il concetto di innovazione a quello di *corporate entrepreneurship* è stata condotta una ricerca di tipo qualitativo, tramite l'utilizzo di un questionario. La ricerca ha avuto lo scopo di comprendere in che modo le risorse di tali imprese vengano create, estese e riconfigurate al fine di acquisire capacità dinamiche e mantenere posizioni di vantaggio competitivo, e soprattutto quello di comprendere come le pratiche di *corporate entrepreneurship* vengano poi declinate nella realtà operativa. Il "settore" *target* della ricerca è stato quello del turismo. La scelta di questo settore appare a mio avviso perfettamente coerente e in linea con l'argomento della trattazione, per via di alcune caratteristiche intrinseche legate ad esso. Nello specifico, la caratteristica più importante del settore turismo è costituita dalla complessità dell'ecosistema stesso. La composizione di un'offerta turistica è infatti la risultante di una complessa interazione da parte di diversi attori, sia istituzionali che privati. Coloro che operano in questo settore non possono in alcun modo "sottrarsi" al far parte di una rete così complessa, altrimenti non sarebbero in grado di implementare la propria offerta. La complessità e la capillarità del *network* turistico rendono la gestione manageriale estremamente difficile e imprevedibile, nonché poco incline all'utilizzo di pratiche ripetitive e routinarie. Questa peculiarità rappresenta il primo motivo della scelta del settore del turismo, poiché è necessario innovare continuamente e sviluppare un *fit* continuo con un ecosistema complesso. È necessario in sostanza dotarsi di capacità dinamiche. Il secondo motivo riguarda la dinamicità del settore stesso. Il turismo evolve infatti di pari passo con le aspirazioni e i valori delle singole persone. Basti pensare all'evoluzione del concetto stesso di "vacanza" e di viaggio nel corso del tempo. Se prima questo concetto era per lo più legato alla ricerca di svago e di riposo in senso fisico oggi non lo è più, perché assume significati sempre più profondi e complessi. Oggi per la maggior parte dei turisti, scegliere un posto piuttosto che un altro, significa soprattutto esprimere la propria identità, identificarsi con dei valori piuttosto che con altri. All'interno di questo settore quindi i bisogni e le tendenze del consumatore, e quindi del turista, evolvono rapidamente. Ciò implica necessariamente un continuo adattamento dell'offerta turistica a tali bisogni e tendenze, e quindi l'introduzione di pratiche innovative. Il *target* del questionario è stato invece costituito dai *corporate* manager dei principali tour operator italiani. La scelta di questo *target* è dovuta al fatto che, come ampiamente visto nel capitolo della *review* della letteratura, l'implementazione con successo di pratiche di *corporate entrepreneurship* dipende principalmente dalle loro competenze. In particolare, le loro doti di leadership e di coordinamento sono essenziali ai fini della gestione dell'intero processo di *corporate entrepreneurship*. Inoltre, all'interno dell'organizzazione sono coloro in grado di comprendere meglio di chiunque altro in che modo venga estesa e riconfigurata la base di risorse e competenze dell'impresa stessa. Per garantire quindi una buona qualità dei dati

raccolti, e per la centralità di queste figure nei temi della trattazione, i *corporate manager* sono stati identificati come il *target* ideale.

Delle tre imprese intervistate, una è risultata decisamente più “adatta” a implementare processi di innovazione continua rispetto alle altre. Questa impresa, rispetto alle altre due, è dotata di una pianificazione flessibile, anziché rigida, e di un orizzonte temporale minore. È inoltre maggiormente “consapevole” dell’importanza rivestita dalle pratiche di *corporate entrepreneurship*, e possiede un approccio più deliberato e strutturato per la gestione di queste. Ciò che è emerso invece da tutti e tre i questionari è la centralità e l’importanza delle persone nella creazione e nello sviluppo di queste pratiche. In tutte le risposte all’ultima domanda, quella in cui si chiede qual è l’elemento più rilevante per le pratiche di *corporate entrepreneurship*, è stato fatto un chiaro riferimento all’importanza del ruolo svolto dal capitale umano. Questo risultato ribadisce ulteriormente l’importanza della cultura organizzativa e dell’*entrepreneurial mindset* quali condizioni abilitanti delle pratiche di *corporate entrepreneurship*. L’elemento che hanno in comune questi due concetti sono infatti le persone stesse.