

L'INTERAZIONE FRA CAPACITÀ D'IMPRESA, OPPORTUNITÀ STRATEGICHE, RISORSE FINANZIARIE E PERFORMANCE: UN'ANALISI MULTIVARIATA SU UN CAMPIONE DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE OPERANTI NEL MEZZOGIORNO

di Giovanni Battista Dagnino e Paola Merendino

1. Introduzione

Negli studi di strategia d'impresa l'approfondimento delle ricerche sulle capacità ha condotto alla formazione di un vasto corpo teorico, il quale tuttavia ignora in buona parte il ruolo che l'ambiente esterno all'impresa gioca nel conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Tali considerazioni chiamano in causa la necessità di investigare le modalità secondo le quali le capacità possono essere impiegate e sfruttate in relazione all'ambiente esterno. La proliferazione di numerosi termini e caratterizzazioni dei fattori endogeni all'impresa è stata peraltro solo di recente adeguatamente accompagnata da una corrispondente attenzione per la verifica empirica delle teorie formulate (Volberda, 1994). Questa situazione dischiude interessanti spazi per l'applicazione di modelli econometrici che sono stati tradizionalmente tipici delle indagini empiriche applicate¹.

Per tali motivi si proporrà uno schema interpretativo del processo strategico che, prendendo in considerazione l'interazione fra capacità, opportunità e risorse finanziarie dell'impresa, accoglie in sé sia aspetti esogeni sia aspetti endogeni all'impresa. Una volta individuati tali aspetti, si procederà con la determinazione delle variabili indipendenti ed esplicative e si effettuerà un'analisi econometrica multivariata.

In particolare, l'obiettivo di questo lavoro è di rispondere alla domanda: *“La strategia d'impresa che consente di conseguire un vantaggio competitivo è il risultato dello sfruttamento di fattori endogeni all'impresa, di fattori esogeni, o della combinazione di entrambi i fattori? Nel terzo caso, quali evidenze empiriche si possono portare a supporto?”*

¹ Esiste ad esempio una vasta letteratura sull'imprenditorialità (*Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Small Business Economics* e *Strategic Entrepreneurship Journal*) e sull'innovazione (*Research Policy, Journal of Management Studies, Management Science* e *Strategic Management Journal*) che fornisce interessanti spunti per l'operazionalizzazione delle categorie logiche in discorso.

Per rispondere a tali quesiti bisogna innanzitutto definire cosa s'intende per strategia d'impresa. In questo articolo, si definisce la strategia d'impresa come il "processo intenzionale e coerente continuamente volto alla combinazione delle capacità dell'impresa con le opportunità che ad essa si presentano" (Dagnino, 2005, pag.58). Tale processo rappresenta altresì l'oggetto d'indagine di questa ricerca orientata a definire le componenti che lo caratterizzano. Affinché tale processo si realizzi, non soltanto è necessario che determinate opportunità esistano, ma anche che l'impresa sia dotata delle risorse finanziarie adeguate per coglierle. Le risorse finanziarie rappresentano infatti un *corridoio privilegiato* per l'accesso allo spazio delle opportunità. Esse peraltro influiscono sull'estensione dello spazio delle opportunità: quanto maggiore (minore) sarà la disponibilità di risorse, tanto maggiore (minore) sarà l'estensione dello spazio delle opportunità.

Prendendo in considerazione un'impresa inserita nell'ambiente in cui opera, in competizione diretta o indiretta con altre imprese, può essere utile valutare il livello di competitività raggiunto rispetto ai concorrenti e utilizzare tale misura in maniera strumentale per analizzare il processo strategico. A tal riguardo, è possibile definire la competitività dell'impresa come "la misura dell'abilità che essa possiede nel ridurre il differenziale strategico tra capacità ed opportunità rispetto ai propri concorrenti" (Dagnino, 2005, pag.64). Si desidera così mostrare come i risultati di un'impresa siano strettamente dipendenti dal livello di competitività che essa raggiunge. La competitività di un'impresa è infatti influenzata da tre aspetti fondamentali: i fattori interni all'impresa, l'ambiente esterno e le caratteristiche dell'imprenditore (Man et al., 2002).

In questo scritto, per poter spiegare l'influsso dei fattori interni sulla competitività e dunque sulle performance delle imprese, si farà riferimento alla teoria sulle capacità dell'impresa (Helfat, 2000, 2003) e all'approccio evolutivo (Nelson, Winter, 1982, 2002). Inoltre, per esplicitare il ruolo dell'imprenditore e la sua interazione con l'ambiente esterno nel processo di identificazione e di sfruttamento delle opportunità, si farà riferimento agli studi della scuola economica austriaca (Jacobson, 1992; O' Driscoll, Rizzo, 1996). Il ruolo di cerniera fra capacità e opportunità viene pertanto assunto dall'*imprenditore*. La motivazione di tale scelta è duplice: in primo luogo, viene dato rilievo all'imprenditore nei processi creativi di formulazione e implementazione della strategia. L'imprenditore è infatti individuabile come il *soggetto creativo* (O'Driscoll, Rizzo, 1986) in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa e delle sue capacità in armonia con l'evoluzione del contesto esterno, allo scopo di rinnovare continuamente le fonti del vantaggio competitivo, ossia di cogliere nuove opportunità tramite lo sfruttamento delle capacità in essere o in divenire dell'impresa. In secondo luogo, il campione di imprese preso in esame è costituito da piccole e medie imprese, fortemente caratterizzate dalla figura dell'imprenditore (o dal

gruppo imprenditoriale) che le fonda e le gestisce (*entrepreneurial firms*). Si procede dunque all'indagine empirica multivariata su un campione di 120 piccole e medie imprese, operanti nel territorio del Mezzogiorno d'Italia partecipanti al bando della legge 488/92, al fine di verificare la validità delle ipotesi che vengono formulate.

L'articolo presenta pertanto due momenti principali fra loro fortemente interconnessi: il primo momento, di natura *teorico-interpretativa*, relativo alla definizione del processo strategico che accoglie, integrandoli, aspetti esogeni ed endogeni all'impresa. Il secondo momento, di natura *empirico-quantitativa*, teso a costruire un modello econometrico utile per esaminare il risultato del comportamento di uno specifico campione di imprese.

Si dà conto della struttura dello studio. Nel secondo paragrafo si procede a una classificazione del termine *capacità* per sistematizzare i numerosi contributi emersi in letteratura e identificare la definizione più appropriata per il modello teorico che si vuole presentare soprattutto in relazione alle PMI. Nel terzo paragrafo s'illustra il processo strategico costituito da fattori esogeni ed endogeni all'impresa mentre, nel quarto paragrafo, viene presentato il modello econometrico per l'analisi multivariata delle modalità per ridurre il differenziale strategico fra gli elementi che costituiscono il processo in analisi e si formulano le ipotesi. Nel quinto paragrafo vengono presentati e discussi i risultati ottenuti dall'analisi multivariata del campione di imprese di piccola e media dimensione operanti nel Mezzogiorno. Nella sesta e ultima sezione si propongono le conclusioni e si discutono le limitazioni e i possibili sviluppi dello studio.

2. La classificazione e la definizione di capacità d'impresa accolta in questo studio

L'interesse che l'indagine sulle capacità ha suscitato in ambito accademico e il sorgere di differenti specificazioni ha condotto ad una proliferazione di definizioni. Tale circostanza ha contribuito a dare origine a un numero assai vario di categorie logiche da applicare a vari tipi d'impresa e tuttavia ha generato, al contempo, una sorta di torre di Babele terminologica (si veda la Tabella 1). Al fine di sistematizzare le varie definizioni del termine capacità presenti in letteratura, si costruiranno *due* classificazioni che rispondono a chiavi di lettura predefinite. Tali classificazioni consentono di raggruppare definizioni differenti per gruppi omogenei secondo una logica che tiene conto, da un lato, del grado di *intenzionalità* che i soggetti coinvolti nei processi di sviluppo e sfruttamento delle capacità mostrano e, dall'altro, della fase di sviluppo della capacità e del livello individuale o organizzativo interessato a tale fase. Si propongono due tabelle che raggruppano tali categorie logiche secondo l'ordine indicato.

Considerando il comportamento delle imprese in relazione alle dinamiche competitive, è possibile distinguere differenti fasi nelle quali si sviluppano e si sfruttano determinate capacità. In particolare, possono identificarsi una fase iniziale di *esplorazione* e una fase successiva di *sfruttamento*. Nella prima fase, l'impresa cerca nuove modalità per competere che le consentano di raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Tale processo può essere *intenzionale* e dunque diretto ad un risultato specifico, o altresì casuale, ovvero governato da un certo grado di serendipità², che conduce dunque a risultati non attesi e non ricercati. La fase successiva all'*esplorazione* è la fase dello *sfruttamento*, durante la quale il comportamento dell'impresa è diretto all'utilizzazione e al miglioramento della "ricetta competitiva" individuata (Huygens et al., 2001). Anche in questa fase è possibile riconoscere un'*intenzionalità* maggiore o minore nell'impiego delle capacità. Quando tale sfruttamento è infatti finalizzato per il raggiungimento di certi livelli di efficacia ed efficienza nello svolgimento di determinate attività, il comportamento dei soggetti che mettono in atto tali attività è intenzionale e controllato. Quando invece tale processo di sfruttamento diviene *automatico* e *routinizzato*, il comportamento dei soggetti che costituiscono l'impresa nell'espletamento di tali attività è caratterizzato dall'assenza di intenzionalità e dalla ripetizione quasi inconscia di determinate routine. Tenendo conto del fattore "*intenzionalità*" nel comportamento dei soggetti in relazione alle differenti fasi di sviluppo delle capacità, è possibile distinguere quattro differenti approcci al concetto di capacità che si caratterizzano per una maggiore o minore incidenza del fattore suddetto e quindi per una maggiore o minore controllabilità dei processi che generano e sfruttano le capacità dell'impresa.

² Il concetto di serendipità è un neologismo ispirato al racconto dei "Tre principi di Serendippo" e si ricollega al processo di scoperta di qualcosa non cercata e imprevista (Merton, Barber, 2006)

L'interazione fra capacità d'impresa, opportunità strategiche, risorse finanziarie e performance: un'analisi multivariata su un campione di piccole e medie imprese operanti nel mezzogiorno

Tab. 1 - Classificazione del concetto di capacità in relazione alla sua fase di sviluppo (esplorazione, sfruttamento) e all'intenzionalità dei soggetti che partecipano a tale fase

	Esplorazione	Sfruttamento
Intenzionale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come attività specializzate, strumentali al raggiungimento del vantaggio competitivo (Richardson, 1972) - Abilità necessarie per competere nel mercato ipercompetitivo (D'Aveni, 1994) - Capacità come abilità dinamiche che consentono all'impresa di creare nuovi prodotti e processi in risposta a mutamenti dell'ambiente competitivo (Tece et al., 1997) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come punti di forza che l'impresa ha sviluppato e possiede (Andrews, 1971) - Capacità come abilità organizzativa (Nelson, 1991) - Capacità come risultato del comportamento competitivo dell'impresa (Henderson, Mitchell, 1997) - Capacità come best practices (Eisenhardt, Martin, 2000)
Non Intenzionale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come abilità dell'impresa a generare nuove combinazioni di conoscenza e a sfruttare tale conoscenza in nuove modalità tecnologiche (Kogut, Zander, 1992) - Capacità come attività per la combinazione delle risorse attraverso processi organizzativi (Amit, Schoemaker, 1993) - Capacità come piattaforme che creano un set di risorse generiche, che rappresentano investimenti in opportunità future (Kogut, Kulatilaka, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come abilità dell'impresa a creare valore attraverso la trasformazione di input in output, fondata sulla produzione e sullo sfruttamento della conoscenza (Grant, 1996) - Capacità come modelli cognitivi stabili di attività collettive attraverso le quali l'impresa organizza e modifica le proprie routine operative (Zollo, Winter, 2002) - Capacità organizzative come routine di ordine superiore, necessarie per la combinazione delle risorse e per l'identificazione delle possibili opzioni per produrre determinati output (Winter, 2003)

Nei due quadranti posti nella parte superiore della Tabella 1, è possibile individuare le definizioni di capacità che sottintendono ad un ruolo attivo dei soggetti che creano, sviluppano e sfruttano le stesse. Nella parte inferiore della Tabella 1, si collocano invece le definizioni di capacità come il risultato di *processi di esplorazione e sfruttamento non intenzionali*, caratterizzati da percorsi di creazione e sviluppo *path dependent* difficilmente decodificabili. In particolare, tali definizioni considerano le capacità come attività fondate sulla conoscenza tacita e sull'esperienza, che vengono messe in atto a livello quasi inconscio e automatico. Facendo riferimento ad altre definizioni di capacità presenti in letteratura e confrontandole con quelle appena classificate, è possibile identificare una distinzione fra individui ed organizzazioni coinvolti nel processo di sfruttamento delle capacità che inseriamo in Tabella 2. Nella Tabella 2 utilizziamo tale distinzione e la giustapponiamo alla distinzione fra attività intenzionale e attività non intenzionale. Tale classificazione pone dunque in rilievo il coinvolgimento individuale o organizzativo nei processi di utilizzazione delle capacità, e la tipologia di tale coinvolgimento. Come palesa la Tabella 2, è possibile identificare, nei quadranti superiori, le definizioni di capacità che presuppongono un coinvolgimento intenzionale degli individui e delle organizzazioni. Nella parte inferiore è invece possibile individuare le definizioni di capacità, utilizzate a livello individuale e organizzativo, in maniera non intenzionale.

Tab. 2 - Classificazione del concetto di capacità in relazione ai soggetti coinvolti nel processo di sfruttamento della capacità (livello individuale, livello organizzativo) e all'internazionalità che tali soggetti mostrano nell'utilizzo di tali capacità

	Livello individuale	Livello organizzativo
Intenzionale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come attività specializzate, strumentali al raggiungimento del vantaggio competitivo (Richardson, 1972) - Processi che i manager mettono in atto per combinare le loro abilità al fine di creare prodotti e servizi redditizi (Clark, Fujimoto, 1991) - Capacità come abilità dinamiche che consentono all'impresa di creare nuovi prodotti e processi in risposta a mutamenti dell'ambiente competitivo (Teece et al. 1997) - Processi con i quali i manager ricombinano varie parti dell'impresa al fine di generare nuove combinazioni di risorse tra i vari business (Eisenhardt, Galunic, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come punti di forza che l'impresa ha sviluppato e possiede (Andrews, 1971) - Capacità come abilità organizzativa (Nelson, 1991) - Abilità necessarie per competere nel mercato ipercompetitivo (D'Aveni, 1994) - Capacità come best practices (Eisenhardt, Martin, 2000) - Capacità come attività per la combinazione delle risorse attraverso processi organizzativi (Amit, Schoemaker, 1993) - Abilità organizzative utilizzate per mettere in atto determinati compiti coordinati, utilizzando risorse organizzative per l'ottenimento di determinati obiettivi (Helfat, 2003) - Capacità come apprendimento dagli errori commessi (Finkelstein, 2003) - Capacità intese come abilità a rilevare e modellare opportunità e minacce. (Teece, 2007)
Non Intenzionale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come abilità dell'impresa a generare nuove combinazioni di conoscenza e a sfruttare tale conoscenza in nuove modalità tecnologiche (Kogut, Zander, 1992) - Capacità come abilità dell'impresa di creare valore attraverso la trasformazione di input in output, fondata sulla produzione e sullo sfruttamento della conoscenza (Grant, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità come modelli cognitivi stabili di attività collettive attraverso le quali l'impresa organizza e modifica le proprie routine operative (Zollo, Winter, 2002) - Capacità organizzative come routine di ordine superiore, necessarie per la combinazione delle risorse e per l'identificazione delle possibili opzioni per produrre determinati output (Winter, 2003)

Come accennato nella sezione introduttiva, la teoria delle capacità dell'impresa conferisce a questo studio il veicolo teorico adatto per analizzare i fattori endogeni che risultano determinanti nel raggiungimento di un vantaggio competitivo. Sulla scorta di quanto discusso, viene accolta in particolare la definizione di capacità organizzativa, intesa quale "*know how* che permette all'impresa di sviluppare determinate attività, e cioè la creazione di prodotti tangibili, l'offerta di servizi, e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi" (Dosi et al., 2000). È utile tuttavia aggiungere a tale definizione il ruolo *intenzionale* giocato dal soggetto (o dai soggetti) che pone (pongono) in essere tali attività, che è di cruciale importanza nel caso delle PMI. Diviene in tal modo possibile distinguere le capacità dalle *routines organizzative* intese, come la teoria evolutiva addita, quali azioni compiute inconsciamente senza un obiettivo stabilito e consapevole (Dosi et al., 2000).

Con riferimento al modello empirico che si utilizzerà nella quarta parte di questo lavoro, torna oltremodo utile la definizione di "capacità organizzativa" (Helfat, 2000, 2003), poiché si analizzeranno in buona misura PMI operanti in settori di attività relativamente stabili quali il settore manifatturiero e quello dei servizi. Dal momento che il campione prende in esame imprese di dimensione media e piccola, è inoltre opportuno far riferimento al ruolo delle capacità organizzative in relazione alle strategie delle piccole imprese (Marchini, 2005; pp.176 e segg.). Esse, non potendo giocare sulla

dimensione e sulle economie di scala, come di norma avviene per le imprese di dimensione maggiore hanno la necessità vitale di scegliere il mix più equilibrato fra capacità organizzative di cui sono già dotate e di quelle potenzialmente accessibili all'esterno (Romijn, Albaladejo, 2002).

3. Il processo strategico quale allineamento continuo fra spazio delle capacità e spazio delle opportunità per ridurre il differenziale strategico

3.1 I fattori endogeni all'impresa nella definizione dello spazio delle capacità

Uno dei principali problemi di ricerca negli studi di strategia d'impresa riguarda la spiegazione dell'eterogeneità rilevabile tra le performance delle imprese. Le fonti di tale eterogeneità sono state variamente spiegate facendo riferimento alle condizioni iniziali di un'impresa, e in particolare alle allocazioni iniziali di risorse e capacità (Cockburn et al., 2000). In altri termini, sono i fattori endogeni all'impresa, in particolare le risorse e le capacità, a spiegare le differenze fra le performance delle imprese. Così, analizzando le componenti endogene dell'impresa, è possibile rilevare che essa è un insieme di fattori tangibili e intangibili (Galende, De La Fuente, 2003). Tali fattori sono ulteriormente identificabili in risorse e capacità combinate e sfruttate per conseguire un vantaggio competitivo. Le capacità sono particolari abilità dell'impresa ad impiegare risorse, generalmente in combinazione, utilizzando processi organizzativi per ottenere un determinato risultato (Amit, Schoemaker, 1993).

Secondo l'approccio alle capacità dell'impresa, la competitività è di conseguenza il risultato delle risorse e delle capacità di cui l'impresa dispone e delle modalità mediante le quali esse vengono impiegate e sfruttate. Nel caso delle PMI, a una comprensibile minor dotazione iniziale di risorse e capacità rispetto alle grandi imprese, la letteratura di norma contrappone il corredo positivo di talune capacità "uniche" potenzialmente alla base dello sviluppo di vantaggi competitivi: il capitale umano, il capitale relazionale, il capitale paziente e infine gli elementi idiosincratici della struttura di governo non di rado *family-based* (per un'applicazione della teoria delle risorse e delle capacità alle PMI, si vedano rispettivamente Rangone, 1999 e Sirmon, Hitt, 2003).

La prospettiva delle capacità, pur evidenziando l'importanza dei fattori endogeni all'impresa, ignora l'esistenza dell'influsso che l'ambiente esterno genera sull'impresa e sui risultati che essa consegue. L'impresa non opera infatti in un ambiente *isolato*, ma si trova ad interagire con un ambiente fortemente dinamico, tecnologicamente complesso ed integrato, soggetto a continue evoluzioni ed in grado di influenzare i comportamenti che essa può mettere in atto. Gli studi di strategia d'impresa sono stati caratterizzati

da un altro approccio, complementare al primo, in grado di comprendere adeguatamente l'influsso dei fattori esogeni all'impresa sui risultati che essa può ottenere. L'approccio alternativo a quello delle capacità, ovvero il paradigma Struttura-Comportamento-Performance (d'ora in poi SCP), si concentra essenzialmente sull'analisi dei fattori esogeni all'impresa (Porter, 1980, 1981). Com'è noto, secondo tale prospettiva la competitività di un'impresa è il risultato soprattutto della combinazione di fattori esogeni ad essa, ovvero dipende dalle caratteristiche della struttura del settore nel quale l'impresa opera.

Si può facilmente intuire come ambedue gli approcci appena citati non possano considerarsi né completi né definitivi, in quanto forniscono strumenti limitati per spiegare la competitività e la performance di un'impresa. È possibile allora proporre un terzo approccio integrativo che si posiziona sull'*intersezione* fra le due prospettive. In tal senso, la competitività dell'impresa è definibile come il risultato di fattori endogeni, di fattori esogeni e delle caratteristiche dell'imprenditore (Man et al., 2002). Sotto tale luce, la strategia competitiva dell'impresa può essere definita in termini di "continua creazione di possibilità per colmare il differenziale strategico fra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità" (Dagnino, 2005, pag.58), intendendo lo spazio delle capacità come l'ambito nel quale sono compresi i fattori endogeni all'impresa e, specularmente, lo spazio delle opportunità come l'ambito nel quale sono compresi i fattori esogeni all'impresa.

In particolare, la strategia viene definita come processo teso a ridurre il differenziale strategico fra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità, si propongono i concetti di spazio delle capacità e spazio delle opportunità e si contraddistingue il ruolo che l'imprenditore gioca nel combinare i fattori che costituiscono tali ambiti. Lo spazio delle capacità è definibile come "uno spazio complesso, fluido, evolutivo, nel quale sono presenti tutte le possibili capacità strategiche accessibili da parte di una data impresa in un certo punto dello spazio-tempo" (Dagnino, 2005, pag. 59). Esso comprende tutte le capacità, sia interne sia esterne, alle quali un'impresa può accedere in un momento definito. Essendo composto da un numero "n" di capacità e variando da un periodo di tempo all'altro, lo spazio di capacità può essere rappresentato come un spazio n-dimensionale (Dagnino, 2003; 2005). Può essere rappresentato metaforicamente come una scatola trasparente composta da capacità di vario tipo, suddivisibile inoltre in sottospazi di capacità.

L'impresa che ha accesso a tale "scatola delle capacità" può operare secondo tre specifiche attività di apprendimento: la ricerca delle capacità; l'acquisizione delle capacità; e l'applicazione, la combinazione o la ricombinazione delle capacità. Tale spazio è inoltre rappresentabile secondo un ordine preciso che può seguire due differenti logiche. Si può fare infatti riferimento all'architettura stessa delle capacità (Grant, 1991) suddividendo

lo spazio delle capacità in sub-spazi dove sono presenti le capacità secondo un ordine gerarchico, dalla più elementare alla più complessa. Oppure lo spazio delle capacità può essere suddiviso in sub-spazi nel cui alveo sono raggruppate le capacità in determinate fasi del loro stadio evolutivo secondo il cosiddetto *capability life cycle* (Helfat, Peteraf, 2003). In tal modo, all'interno di ciascun sub-spazio, saranno raggruppate le capacità che attraversano un determinato stadio del loro ciclo evolutivo; si potranno identificare così sub-spazi che accolgono capacità nel loro stadio di fondazione, di maturità, di sviluppo o nelle fasi successive di ritiro, riduzione, rinnovo, replicazione, reimpiego o ricombinazione.

3.2 I fattori esogeni all'impresa nella definizione dello spazio delle opportunità

Alcuni studi pionieristici di strategia d'impresa proponevano un modello di analisi che conduceva a identificare le opportunità e le minacce presenti nell'ambiente e a collegare le opportunità individuate con i punti di forza dell'impresa minimizzando i punti di debolezza (analisi SWOT). In tale prospettiva, è di primaria importanza per chi dirige l'impresa analizzare l'ambiente in cui essa opera per identificare le opportunità, che costituiscono i principali incentivi all'azione imprenditoriale, e possono essere definite in vario modo secondo le proprie caratteristiche (Andrews, 1971; Mintzberg et al., 1998). Le opportunità possono costituire *finestre strategiche*, che si aprono e si chiudono regolando le attività imprenditoriali³. Peraltro, secondo l'approccio "strutturalista" del paradigma SCP prima ricordato (Porter, 1981), le azioni che un'impresa intraprende scaturiscono da eventi esterni che la orientano verso specifiche direzioni. Tali eventi esterni possono essere di varia natura e possono influire in vario modo sui percorsi imprenditoriali. In siffatta prospettiva, l'ambiente esogeno all'impresa esercita un influsso determinante sui comportamenti che essa può adottare e, per tale motivo, diviene fondamentale conoscere e analizzare costantemente l'ambito in cui l'impresa opera.

Al pari dello spazio delle capacità, è possibile pensare che tutte le opportunità percepibili da un'impresa siano raggruppabili in un determinato spazio delle opportunità. Anch'esso, come lo spazio delle capacità, è uno spazio complesso, fluido evolutivo, nel quale sono presenti tutte le possibili opportunità strategiche accessibili da parte di una data impresa in un certo punto dello spazio-tempo" (Dagnino, 2005, pag. 62). Atteso che esso è composto da un numero n di opportunità e cambia da un periodo all'al-

³In particolare, le attività di investimento devono coincidere quando tali finestre si aprono, mentre i disinvestimenti devono essere attuati quando le stesse si chiudono. Esse sono anche possibilità per l'impiego di risorse (Penrose, 1959), o ancora situazioni in cui un soggetto può creare un nuovo modello di mezzi-fini per ricombinare risorse al fine di ottenere un profitto (Shane, 2003).

tro, lo spazio delle opportunità può essere raffigurato anch'esso come uno spazio a n-dimensioni. Tale spazio è inoltre suddivisibile in sub-spazi, nei quali si raccolgono opportunità di diverso tipo.

È inoltre possibile proporre una suddivisione delle opportunità all'interno dello spazio stabilito, secondo una logica ordinata. Utilizzando la struttura del percorso evolutivo seguito dalle capacità e la suddivisione in stadi differenti, lo spazio delle opportunità, al pari di quello delle capacità, è suddivisibile in sub-spazi relativi a differenti stadi. Il primo stadio è identificabile con la scoperta ed è speculare alla fase della fondazione rilevata per le capacità. In questo stadio, le opportunità vengono percepite grazie all'*alertness kirzneriana* (Kirzner, 1973, 1979) e giudicate sfruttabili o meno. L'imprenditore in tale fase entra in possesso di informazioni superiori o è in grado di produrre nuove informazioni capaci di creare una nuova opportunità (Keh, Foo, Lim, 2002, Alvarez, Barney, 2010). La fase successiva corrisponde alla fase dello sviluppo, durante la quale un'opportunità viene colta e sfruttata. Segue la fase della maturità in cui un'opportunità si avvicina al suo esaurimento e corrisponde ad una fase di pieno sfruttamento dell'opportunità. Dopo il succedersi di tali fasi, il ciclo di vita delle opportunità, al pari di quello delle capacità, può intraprendere nuove strade. La fase della maturità di un'opportunità può esaurirsi o rinnovarsi grazie al sopraggiungere di nuove informazioni. Tali informazioni possono infatti concedere all'imprenditore la possibilità di identificare nuove opportunità creando nuovi spazi per agire, di riutilizzare l'opportunità ponendo in essere azioni diverse (impiegando capacità differenti), di sfruttare nuovamente l'opportunità replicando le azioni già effettuate, e, infine, di riutilizzare l'opportunità ricombinando l'informazione già ottenuta (Alvarez, Barney, 2007). La suddivisione dello spazio di opportunità in sub-spazi speculari a quelli identificati nello spazio delle capacità facilita la combinazione che può essere attuata tra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità, che è alla base del processo strategico.

3.3 *La strategia d'impresa come continua creazione di possibilità tese a ridurre il divario strategico e la funzione dell'imprenditore*

È a tal punto utile richiamare in breve e qualificare il concetto di strategia d'impresa accolto in questo lavoro e presentare gli elementi che lo costituiscono. La strategia d'impresa è stata definita come un processo guidato dall'azione dell'imprenditore; tale processo viene inteso come lo svolgimento di un insieme di fatti o fenomeni che hanno una connessione tra loro e che danno luogo ad un'evoluzione organica. Essa è dunque raffigurabile attraverso uno schema interpretativo *processuale* (Pettigrew, 1992), composto da una successione di fasi, che si susseguono grazie all'azione dell'imprenditore, rivolta alla continua creazione di possibilità per colma-

re il citato differenziale strategico. In tal prospettiva la strategia d'impresa viene osservata quale "momento di continua generazione di possibilità di *gap-bridging* è può essere definita idonea allorquando riesce continuamente e adattivamente a porre le imprese nelle condizioni di colmare il differenziale strategico fra capacità e opportunità" (Dagnino, 2005, pag. 58). L'imprenditore pone in atto percorsi di sviluppo strategico delle imprese tramite il mantenimento di *congruenza* eso-endogena nella sua *superficie competitiva*. È possibile rilevare come il processo strategico manifesti tre fasi principali: (a) la prima fase nel quale l'imprenditore acquisisce informazioni sull'ambiente esterno per identificare le opportunità e il relativo spazio che le contiene; (b) la seconda fase in cui l'imprenditore, mediante l'analisi dello spazio delle capacità, identifica le capacità necessarie al fine di cogliere le opportunità identificate; (c) la terza fase, nella quale l'imprenditore procede alla combinazione tra capacità e opportunità al fine di ridurre il differenziale strategico esistente fra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità.

È a tal punto opportuno singolarizzare tre caratteristiche *nodali* degli spazi delle capacità e delle opportunità che influiscono direttamente sul processo strategico conferendogli determinate peculiarità. Si è consapevoli che l'analisi empirica contenuta nei successivi paragrafi 4 e 5 non potrà cogliere nella loro pienezza tutti i risvolti, e in specie quelli che concernono le caratteristiche coevolutive, degli spazi delle capacità e delle opportunità. Si considera al contempo che è utile prenderli in esame nel seguito per conferire robustezza e comprensività al *framework* teorico proposto. Gli spazi delle capacità e delle opportunità manifestano infatti:

- (a) interazione strategica o complessità. Essi sono elementi di un sistema complesso che presenta la duplice proprietà d'interazione spaziale e temporale. L'interazione spaziale implica che una parte di un sistema influisce sulle altre parti. Dal momento che lo spostamento di un elemento è strettamente associato nel tempo con la risposta dell'altro elemento e così via, l'interazione fra spazi delle capacità e delle opportunità è altresì temporale. Osservati in un contesto dinamico, i processi di *coevoluzione* fra capacità e opportunità mostrano interrelazione sia spaziale sia temporale;
- (b) natura coevolutiva. Dal momento che evolvono nell'ambito di un processo che comprende condizioni di evoluzione simultanea che possono persistere anche per lunghi periodi di tempo, essi mostrano proprietà *coevolutive* (Lewin, Volberda, 1999). Il processo coevolutivo rende preziosa per l'imprenditore la possibilità di gestire la completa combinazione dello spazio delle capacità con lo spazio delle opportunità dando luogo ad una situazione che risulta di massima corrispondenza, in cui il differenziale strategico è ridotto a zero, o di massima dissonanza in cui il differenziale strategico è massimo o tendente a infinito;

(c) meccanismi di retroazione positivi o di *feedforward*. Lo spazio delle capacità influenza sistematicamente lo spazio delle opportunità e che questo, a sua volta, influenza lo spazio delle capacità. Tali meccanismi di retroazione positivi si verificano anche all'interno di ciascuno spazio, nel senso che ogni capacità influenza e viene influenzata dalle altre capacità e, specularmente, ogni opportunità influenza e viene influenzata dalle altre opportunità. L'interazione tra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità "porta di norma con sé un processo di *apprendimento cumulativo* nel quale gli attori coinvolti apprendono l'uno dall'altro, si adattano alle circostanze mutevoli, sviluppano ed evolvono specifiche *routine* ed euristiche organizzative, e cumulano memoria delle situazioni delle loro azioni passate" (Dagnino 2005, pag. 66).

3.4 *La disponibilità di risorse finanziarie quale vincolo per accedere allo spazio delle opportunità*

Lo sfruttamento di una determinata opportunità imprenditoriale richiede l'acquisizione e la ricombinazione di risorse prima della vendita dell'output ottenibile da tale ricombinazione (Shane, 2003). In altri termini, per sfruttare un'opportunità è necessario finanziarne l'utilizzazione. Gli imprenditori devono dunque possedere risorse finanziarie adeguate per realizzare le loro opportunità (Alvarez, Barney, 2007). Tale requisito conduce a introdurre la distinzione fra possibilità e opportunità. In particolare, i concetti di possibilità produttiva e delle risorse a essa necessarie vengono introdotti da Edith Penrose (1959). Secondo la Penrose: "Le attività produttive di un'impresa sono governate dalle opportunità produttive, che comprendono tutte le possibilità produttive che gli imprenditori vedono e dalle quali possono trarre vantaggio". Le opportunità produttive sono dunque "quelle possibilità di impiego di risorse che gli imprenditori e i manager di un'impresa possono vedere e che vogliono o possono cogliere". L'impiego di una determinata risorsa dipende altresì da tre fattori (Moran, Ghoshal, 1999):

- deve essere possibile l'accesso a quella determinata risorsa;
- deve essere motivato, cioè deve esservi un soggetto che ne trae vantaggio;
- deve essere percepito come possibile o realizzabile.

L'impresa opera in contesti nei quali acquisisce informazioni su possibili impieghi di risorse. Tali impieghi divengono opportunità da cogliere quando l'impresa ha accesso alle risorse, può trarre vantaggio dallo sfruttamento di quel tipo di risorse, ed infine il loro impiego è realizzabile.

In ultima analisi, le opportunità corrispondono a quella parte più vasta di possibilità che gli imprenditori percepiscono, sono in grado di sfruttare in quanto le risorse e le competenze necessarie alla realizzazione delle

nuove combinazioni produttive sono accessibili e per le quali vi sia la motivazione da parte dell'imprenditore a coglierle (Mocciaro Li Destri, 2005).

È dunque possibile affermare che l'acquisizione di risorse rappresenta un requisito fondamentale per lo sfruttamento di un'opportunità. Nella logica dell'approccio teorico-integrativo proposto, questo significa che, per accedere allo spazio delle opportunità, l'impresa e l'imprenditore devono altresì poter accedere alle risorse finanziarie necessarie per effettuare l'investimento, e che tali risorse influiscono direttamente sull'estensione dello spazio di opportunità. In altri termini, quanto maggiore è la disponibilità di risorse, tanto maggiore sarà lo spazio di opportunità al quale si avrà accesso. Di conseguenza, quanto minore è la disponibilità di risorse, tanto minore sarà lo spazio di opportunità al quale si avrà accesso. La disponibilità di risorse finanziarie si riflette quindi sul processo strategico da mettere in atto, rendendo possibile (o meno) lo sfruttamento di determinate opportunità attraverso le capacità che l'impresa possiede.

È stato dimostrato in letteratura (Shane, 2003) che le nuove imprese con maggior disponibilità di capitale hanno più possibilità di sopravvivere, crescere e divenire profittevoli in quanto il *capitale* rappresenta una risorsa fondamentale da sfruttare in circostanze avverse. La disponibilità di capitale consente peraltro di superare le restrizioni generate dalla poca liquidità che gli imprenditori possono incontrare nel cogliere le opportunità.

L'evidenza empirica conferma infatti l'affermazione che un'adeguata dotazione di risorse è importante per lo sfruttamento di opportunità imprenditoriali. Scott Shane (2003) propone numerosi esempi che mostrano come la disponibilità di capitale consenta l'accesso alle opportunità imprenditoriali: le imprese che hanno più facile accesso al capitale mostrano infatti una crescita maggiore e più veloce per la possibilità di effettuare investimenti più elevati che garantiscono uno sviluppo consistente. Le nuove imprese che posseggono maggiori risorse finanziarie manifestano inoltre tassi di *profitto* più elevati rispetto alle imprese con dotazione inferiore. Quanto maggiori sono le opportunità da cogliere in base alle risorse e alle capacità disponibili all'impresa, tanto maggiori saranno i risultati ottenibili in termini competitivi. Esiste inoltre un'ampia letteratura che affronta il tema della natura delle risorse finanziarie e delle modalità con cui esse influenzano le capacità di cogliere opportunità di crescita (Audretsch, Elston, 2002; Cleary, 2006; Fazzari, Hubbard, Petersen, 2000; Kaplan, Zingales, 1997). Tale ambito di ricerca inerente all'influsso dei vincoli finanziari sulle decisioni di investimento e di conseguenza sulla crescita e sullo sviluppo delle imprese ha evidenziato la rilevanza, per la realizzazione di strategie orientate verso l'accrescimento del valore, della disponibilità per le imprese di mezzi finanziari, in termini di fonti interne/esterne. Allo stesso modo è estremamente rilevante l'effetto del differenziale di costo delle stesse fonti di finanziamento.

La presenza di asimmetrie informative, costi di agenzia e costi di transazione, rendendo problematico l'accesso al mercato, produce sistematicamente un aumento del costo del finanziamento esterno, rendendolo meno conveniente rispetto alle risorse finanziarie generate internamente. L'imperfetta sostituibilità delle fonti di finanziamento rende rilevante l'interrelazione tra investimenti e fattori finanziari; un aumento delle risorse interne autogenerate, diminuendo la porzione di *growth opportunity* da finanziare con fondi esterni, agevola la realizzazione di investimenti senza dover ricorrere a fonti di finanziamento costose. Allo stesso modo, un'impresa, non disponendo di sufficienti disponibilità finanziarie interne, potrebbe essere costretta ad abbandonare progetti d'investimento profittevoli a causa del maggiore costo delle risorse finanziarie esterne, trovandosi, di conseguenza, in una situazione di *capital rationing* (La Rocca, 2007).

Nel paragrafo che segue si proverà a operazionalizzare l'azione delle variabili proposte e comprenderne gli effetti mediante l'analisi multivariata di un campione di PMI operanti nel Mezzogiorno.

4. Evidenze empiriche del processo strategico attraverso l'analisi multivariata di un campione di piccole e medie imprese operanti nel Mezzogiorno d'Italia

In questo paragrafo e nel prossimo, in armonia con le premesse teoriche dell'analisi sin qui svolta, si procede alla verifica empirica del *framework* interpretativo presentato nelle precedenti parti dell'articolo. In primo luogo, si presenta il campione di analisi e la modalità di raccolta dei dati, viene poi descritto il modello econometrico utilizzato per l'analisi multivariata *cross-sectional* del campione di imprese operanti nel Mezzogiorno. Infine, si espongono e si discutono i risultati ottenuti. Tale impostazione risulta logicamente coerente con i principi degli studi di metodologia della ricerca economico-aziendale applicata alle imprese di piccola e media dimensione (Fayolle, 2004; Ferraris Franceschi, 1993).

4.1 Selezione e descrizione del campione e modalità di raccolta dei dati

Al fine di raccogliere i dati attraverso la somministrazione di un questionario, è stato selezionato un campione di piccole e medie imprese costruito attraverso l'utilizzazione delle graduatorie pubblicate nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 54 del 06/03/1999, concernenti le iniziative ammissibili alle agevolazioni previste per le aree di crisi del programma operativo multiregionale "Industria, artigianato e servizi alle imprese", 1994/1999, relativo al quarto bando di attuazione della legge 488/92. L'universo delle imprese è costituito da 241 unità operanti rispetti-

vamente nelle aree di Pozzuoli, Manfredonia, Gioia Tauro, Crotona, Taranto, Brindisi, Gela e Siracusa. Il campione prescelto è composto da 120 unità, di cui 60 ammesse all'agevolazione e 60 non ammesse. Di queste 120, le imprese che hanno risposto al questionario sono il 58,33%, ossia 70, di cui 30 ammesse e 40 non ammesse al finanziamento. Le 30 imprese ammesse all'agevolazione rappresentano in particolare il campione di osservazione, mentre le 40 imprese non ammesse costituiscono il campione di controllo.

Il campione è apparso coerente con gli obiettivi dell'analisi dal momento che le imprese prese in esame sono tutte accomunate dall'aver fatto domanda di finanziamento agevolato per ottenere "risorse fresche" al fine di effettuare nuovi investimenti e dall'essere localizzate nel Mezzogiorno d'Italia. Peraltro, le PMI indagate vengono definite tali in quanto rientrano nei parametri di classificazione dell'Unione Europea⁴. Peraltro, il tessuto economico del Mezzogiorno, ancorché frammentato, è tradizionalmente caratterizzato da imprese di dimensione medio-piccola e micro. In particolare, le imprese beneficiarie del contributo sono considerate le imprese che mettono in atto il processo strategico teso a ridurre il differenziale strategico tra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità. Esse sono in grado di identificare determinate opportunità, posseggono un livello adeguato di capacità per sfruttarle potenzialmente e le risorse finanziarie necessarie per sfruttarle concretamente. L'accesso alle risorse finanziarie e il loro costo influiscono infatti sulle scelte imprenditoriali dei soggetti economici (Boháček, 2003). Le imprese non beneficiarie sono invece considerate un gruppo di controllo per verificare la validità di ciascuna variabile esplicativa del processo strategico definito in questo articolo. La Tabella 3 mostra la ripartizione territoriale delle imprese rispondenti al questionario.

Tab. 3 - Ripartizione territoriale delle imprese rispondenti all'analisi

Area di Crisi	Ammesse	Non Ammesse	Totale	Universo
Pozzuoli	7	8	15	60
Taranto	4	6	10	23
Manfredonia	2	4	6	18
Brindisi	3	3	6	26
Gioia Tauro	4	5	9	27
Crotona	5	5	10	34
Gela	2	2	4	18
Siracusa	3	7	10	35
	30	40	70	241

⁴Secondo la definizione europea di PMI, si definiscono medie imprese, quelle che occupano 250 effettivi e che hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro; si definiscono invece piccole imprese, quelle che occupano meno di 50 effettivi e hanno un fatturato non superiore ai 10 milioni di euro

L'errore di stima nella scelta campionaria è stato quantificato al 5%. La raccolta dei dati è stata effettuata attraverso la somministrazione, su un apposito sito web on line, di un questionario strutturato a risposta chiusa articolato in 21 domande. In particolare, il questionario è stato realizzato in una pagina web attraverso l'ausilio di un sito internet specializzato nella realizzazione di questionari on line e nell'elaborazione dei dati.

Il questionario è stato suddiviso in otto sezioni, riguardanti rispettivamente:

- informazioni di carattere generale sull'imprenditore;
- informazioni specifiche sull'attività svolta;
- l'effettuazione di investimenti a prescindere dall'ottenimento dell'agevolazione richiesta;
- la realizzazione di investimenti in seguito all'ottenimento dell'agevolazione richiesta;
- gli investimenti effettuati;
- la domanda di agevolazione;
- gli obiettivi ottenuti grazie agli investimenti effettuati.

La somministrazione on line del questionario ha permesso la raccolta dei dati necessari attraverso la strutturazione del questionario secondo una logica rigorosa: per accedere alle domande proposte è stata infatti resa obbligatoria la compilazione completa della domanda, che, in base alla risposta, conduce ad una parte del questionario piuttosto che a un'altra.

In altre parole, si è data una logica alla disposizione delle domande in modo tale da suddividere il questionario in due parti: la prima parte, destinata alle imprese che hanno ottenuto il contributo richiesto e dalle quali si attendeva la compilazione-risposta completa degli spazi dedicati a tutte le domande; la seconda parte, destinata alle imprese che non hanno ottenuto il contributo richiesto e alle quali si richiedeva la compilazione-risposta soltanto di una parte definita delle domande. La somministrazione on line del questionario è stata inoltre anticipata da un contatto telefonico, rivolto alla presentazione della ricerca e alla spiegazione del contenuto del questionario. In alcuni casi, si è resa necessaria l'intervista telefonica e la compilazione del questionario presentando le domande nel corso della discussione. I dati raccolti sono infine *cross-sectional*, ovvero sono costituiti da più osservazioni rilevate in un unico istante temporale.

4.2 Scelta e descrizione delle variabili esplicative e formulazione delle ipotesi

Per poter valutare gli elementi che compongono il processo strategico preso in esame, è necessario identificare le sue parti costitutive e individuare le variabili che lo spiegano. Prendendo in considerazione l'impresa inserita nell'ambiente in cui opera, in concorrenza diretta o indiretta con altre imprese, può essere utile valutare il livello di competitività che l'impresa

raggiunge rispetto ai concorrenti e utilizzare tale misura in maniera strumentale per analizzare il processo strategico. A tal riguardo, si è definita la competitività di un'impresa come la misura dell'abilità che essa possiede nel ridurre il differenziale strategico tra capacità e opportunità rispetto ai propri concorrenti. Si vuol dimostrare come i risultati di un'impresa siano strettamente dipendenti dal livello di competitività che essa raggiunge. La competitività di un'impresa è infatti influenzata da tre aspetti fondamentali: i fattori interni all'impresa, l'ambiente esterno e le caratteristiche dell'imprenditore (Man et al. 2002). Una volta definito il legame tra competitività e strategia d'impresa, è dunque possibile verificare indirettamente se i risultati ottenuti dalle imprese rispetto ai concorrenti nel lungo periodo dipendono dalla strategia messa in atto. In prima approssimazione, può dirsi che il fenomeno in indagine può essere espresso dalle seguenti relazioni:

$$P_i = f(C_{tvs});$$
$$C_{tvs} = g(OC, SO, EC, RA)$$

dove:

P_i = performance dell'impresa;

C_{tvs} = competitività dell'impresa;

OC = *organizational capabilities*;

SO = *strategic opportunities*;

EC = *entrepreneurial competences*;

RA = *resource availability*.

Con riguardo a tali variabili, è possibile formulare le prime tre ipotesi:

Ho1: I risultati dell'impresa dipendono positivamente dal suo livello di competitività;

Ho2: La competitività di un'impresa dipende positivamente dal risultato del processo di combinazione fra capacità dell'impresa e opportunità che ad essa si presentano;

Ho3: La disponibilità di risorse influenza positivamente le possibili combinazioni fra capacità e opportunità.

Come si può rilevare, la variabile indipendente è rappresentata dalla competitività dell'impresa. In quanto funzione della performance, essa può essere misurata indirettamente da un indicatore di risultato. Si è scelto di utilizzare come indicatore l'utile d'esercizio conseguito nel 2001, ovvero due anni dopo la concessione del contributo relativo alla domanda di agevolazione della legge 488/92, in modo tale da dare il tempo per catturare gli effetti dell'agevolazione.

Come sopra riportato, le variabili dipendenti ed esplicative scelte sono:

- le capacità organizzative;
- le opportunità strategiche;
- le competenze dell'imprenditore;
- la disponibilità di risorse.

Secondo quanto suggerito da Man et al. (2002), le capacità organizzative di un'impresa possono essere generalizzate considerandole come:

- *innovative ability* (*Ia*), la capacità di innovare prodotti, processi e servizi;
- *quality* (*Q*), l'abilità a mantenere o a conseguire livelli elevati di qualità in prodotti e servizi, e che viene facilmente manifestata dall'immagine e dalla reputazione di cui l'impresa gode;
- *cost effectiveness* (*Ce*), l'abilità di ottenere, in modo sistematico, costi inferiori rispetto ai concorrenti e quindi prezzi più competitivi;
- *organicity* (*Or*), l'abilità a creare e mantenere una struttura organizzativa flessibile in modo tale da reagire velocemente ai cambiamenti ambientali.

Tali categorie logiche possono essere espresse attraverso variabili quantitative. In particolare, l'*innovative ability* può essere espressa in termini di nuovi prodotti lanciati sul mercato, in termini di brevetti registrati o ancora in termini di nuovi processi produttivi.

La *quality*, può essere espressa in termini di notorietà rispetto ai propri clienti (variabile binaria: conosciuta = 1; non conosciuta = 0).

La *cost effectiveness* può essere espressa in termini di riduzione dei costi in relazione all'output prodotto nel corso degli anni.

Infine, l'*organicity*, può essere espressa in termini positivi o nulli di reazione al cambiamento ambientale (cambiamento sì = 1; cambiamento no = 0).

Le capacità organizzative, che vanno a costituire lo spazio di capacità, parte costituente del processo strategico qui indagato, sono dunque rappresentate dalle seguenti variabili:

$$CS = Ia, Q, Ce, Or$$

dove: CS è lo spazio delle capacità.

Secondo la definizione di processo strategico accolta, esso non si risolve nella ricerca, creazione e sfruttamento di capacità idiosincratiche ma, in misura equivalente, il processo strategico ricomprende altresì la ricerca, la creazione e lo sfruttamento delle opportunità che si presentano. Tali opportunità sono identificabili grazie al possesso di informazioni esclusive.

Gli economisti austriaci affermano che i mercati sono composti da individui che posseggono informazioni differenti e asimmetriche (Hayek, 1945). Gli individui che posseggono informazioni idiosincratiche sono in grado di individuare opportunità che altri individui invece non possono cogliere (Shane, 2000; 2001). Tale affermazione consente di affermare che,

per cogliere o creare nuove opportunità, gli individui hanno bisogno di informazioni esclusive, alle quali altri individui non possono accedere. Tali informazioni esclusive possono ragionevolmente assimilarsi alla conoscenza che l'imprenditore ha maturato nel corso del tempo. Tale conoscenza è altresì esprimibile tramite tre rilevanti variabili:

- l'età anagrafica dell'imprenditore;
- la formazione dell'imprenditore (anni di studio scolastico, universitario, post-laurea);
- l'attività lavorativa precedente dell'imprenditore (pertinente o non pertinente con il suo nuovo business).

Poiché lo sfruttamento di una determinata opportunità richiede l'acquisizione e la ricombinazione di risorse, esso deve essere innanzitutto finanziato (Penrose, 1959; Shane, 2003). Lo sfruttamento di un'opportunità deve essere infatti possibile, ovvero deve esservi un soggetto che possiede le risorse necessarie (o può avervi accesso) (Moran, Ghoshal, 1999). Lo spazio delle opportunità è dunque costituito da categorie logiche ravvisabili in funzione delle capacità cognitive (età, formazione ed esperienza pregressa) e delle risorse finanziarie che l'imprenditore possiede.

$$OS = f(ETA; EDU; EXP; RA)$$

Riguardo a quanto sin qui discusso è possibile formulare la quarta ipotesi.

Ho4: Le imprese non sono tutte egualmente in grado di identificare o creare nuove opportunità. Perché questo avvenga, è necessario che le imprese posseggano informazioni esclusive, conoscenza non diffusa, capacità cognitive superiori, risorse finanziarie adeguate.

La disponibilità di risorse viene espressa utilizzando il valore del contributo concesso e riportato nella graduatoria della Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n.54 del 06/03/1999 dalla quale il campione è stato estratto. Riguardo alle informazioni esclusive che sono state maturate in precedenza e che influenzano il processo di scoperta delle opportunità, esse si riferiscono soprattutto alla conoscenza dei mercati, ai modi in cui servirli, e alla conoscenza delle esigenze e delle problematiche dei consumatori. Tali informazioni possono provenire dallo svolgimento di ruoli differenti da quello dell'imprenditore.

Qualsiasi fruitore che ben conosca le caratteristiche del mercato di riferimento può identificare un'opportunità imprenditoriale in base alle proprie conoscenze e decidere dunque di entrare nel mercato come impresa. La conoscenza maturata dall'impresa rappresenta pertanto un "corridoio privilegiato" che permette di individuare ed accedere a determinate opportunità.

Secondo tale prospettiva, è possibile formulare la quinta ipotesi:

Ho5: La conoscenza maturata in precedenza su un mercato influenza la capacità di un'impresa di decidere in quale mercato entrare per cogliere una determinata opportunità.

Collegando fra loro le cinque ipotesi prima enunciate, è possibile formulare la sesta ipotesi:

Ho6: La competitività (e quindi la performance dell'impresa) dipende dall'abilità dell'imprenditore di ridurre il gap strategico tra lo spazio di capacità dell'impresa e lo spazio di opportunità al quale egli ha accesso.

4.3 Rappresentazione del modello econometrico

Una volta presentate e descritte le variabili, e formulate le ipotesi è possibile passare alla descrizione del modello econometrico scelto. Nel modello econometrico utilizzato, la variabile dipendente y è rappresentata da un indicatore di performance, l'utile di esercizio, mentre le variabili esplicative sono rappresentate rispettivamente:

- dalle capacità organizzative espresse dalle variabili Ia , Q , Ce , Or , ossia: dall'*innovative ability*, espressa in termini di nuovi prodotti lanciati sul mercato o in termini di brevetti registrati, dalla *quality*, espressa in termini di notorietà rispetto ai propri clienti (conosciuta = 1; non conosciuta = 0), dalla *cost effectiveness*, espressa in termini di contrazione dei costi in relazione all'output prodotto nel corso degli anni e , infine, dall'*organicity*, espressa in termini positivi o nulli di reazione al cambiamento ambientale (cambiamento sì = 1; cambiamento no = 0);

- dalle opportunità strategiche, espresse indirettamente dall'età dell'imprenditore (ETA), dagli anni di formazione (EDU) e dagli anni maturati nello svolgimento dell'attività considerata (EXP);

- dalla disponibilità di risorse finanziarie (RA), espresse in valori economici.

L'equazione che viene presa in esame è dunque, in forma analitica:

$$Pi = \beta_1 Ia + \beta_2 Q + \beta_3 Ce + \beta_4 Or + \beta_5 ETA + \beta_6 EDU + \beta_7 EXP + \beta_8 RA + e$$

dove e è il termine di errore e β è il parametro da stimare con il metodo OLS.

Nel caso del modello econometrico prescelto, si assumono le ipotesi del teorema di Gauss-Markov per verificare che gli stimatori ottenuti siano BLUE.

5. Analisi e discussione dei risultati ottenuti dall'analisi multivariata del campione di PMI operanti nel Mezzogiorno

Come si è in precedenza affermato, sono 70 le imprese che hanno risposto al questionario. Di queste 30 hanno beneficiato del contributo della legge 488/92, mentre 40 non ne hanno beneficiato. Il campione selezionato è dunque rappresentato da piccole e medie imprese, in particolare da società di capitali operanti nel Mezzogiorno d'Italia. La veste giuridica che tali imprese presentano in prevalenza è del tipo Srl nel 75% dei casi. Nell'8,3% dei casi le imprese assumono invece la forma di Snc, in un altro 8,3% assumono la forma di Sas, e ancora nel restante 8,3% dei casi assumono la forma di soc. coop. a responsabilità limitata.

Per quanto concerne i settori di appartenenza delle attività delle imprese indagate, è stata rilevata una certa *eterogeneità* nella distribuzione, con una predominanza del 50% di imprese che svolgono attività in altri settori rispetto a quelli indicati nel questionario (meccanico, poligrafico, estrattivo). Segue una distribuzione del 33,33% di imprese che operano nel settore meccanico, una distribuzione dell'8,3% di imprese che operano nel settore poligrafico, e infine una distribuzione del restante 8,3% di imprese che operano nel settore estrattivo. Nel campione selezionato, il 42,8% delle imprese ha ricevuto il contributo richiesto, effettuando investimenti nel biennio successivo, mentre il 57,2% delle imprese non ha ricevuto il contributo e, di conseguenza, non ha effettuato investimenti.

Lo schema teorico proposto ipotizza che le imprese che hanno ricevuto l'agevolazione pongano in essere un processo strategico teso a ridurre il differenziale strategico tra lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità. In altri termini, in ragione dell'accesso a risorse finanziarie fresche e a basso costo l'imprenditore combina le opportunità esterne con le capacità della propria impresa giungendo a determinati risultati che verranno di seguito esplicitati. Le imprese che non hanno ricevuto l'agevolazione sono invece considerate imprese che non pongono in essere il processo strategico predefinito, e le cui performance sono il risultato, non già della combinazione continua dello spazio delle capacità con lo spazio delle opportunità, ma soltanto di una combinazione *occasionale* dei due elementi o sono il frutto di combinazioni fortunate (Barney, 1986).

Con riferimento ai dati riguardanti le imprese che hanno ricevuto l'agevolazione, attraverso l'ausilio di un programma econometrico (Stata 9) è stato possibile effettuare la regressione della funzione lineare che segue:

$$Pi = \beta_1 Ia + \beta_2 Q + \beta_3 Ce + \beta_4 Or + \beta_5 ETA + \beta_6 EDU + \beta_7 EXP + \beta_8 RA + e$$

Si presentano di seguito le statistiche descrittive riguardanti la variabile indipendente e le variabili esplicative (si veda la Tabella 4).

Tab. 4 - Statistiche descrittive delle variabili

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Pi	30	66766.67	41977.57	12000	125000
Ia	30	.6333333	.4901325	0	1
Q	30	.6333333	.4901325	0	1
Cc	30	.1983333	.1647795	0	.5
O	30	.8	.4068381	0	1
ETA	30	56.23333	6.956433	44	65
EDU	30	16.7	5.246674	8	22
EXP	30	24.4	8.173127	10	35
RA	30	279138.6	329709.3	58060	1012715

Nella prima colonna della Tabella 4 figurano i nomi delle variabili, nella seconda colonna viene invece riportato il numero delle osservazioni. Nella terza colonna vengono riportati i valori della media di ciascuna variabile, mentre nella quarta colonna vengono riportati i valori delle deviazioni standard, ovvero gli scarti per ciascuna variabile, del valore osservato dalla media. Infine, le ultime due colonne riportano i valori massimi e minimi che le variabili hanno assunto nell'intervallo d'osservazione.

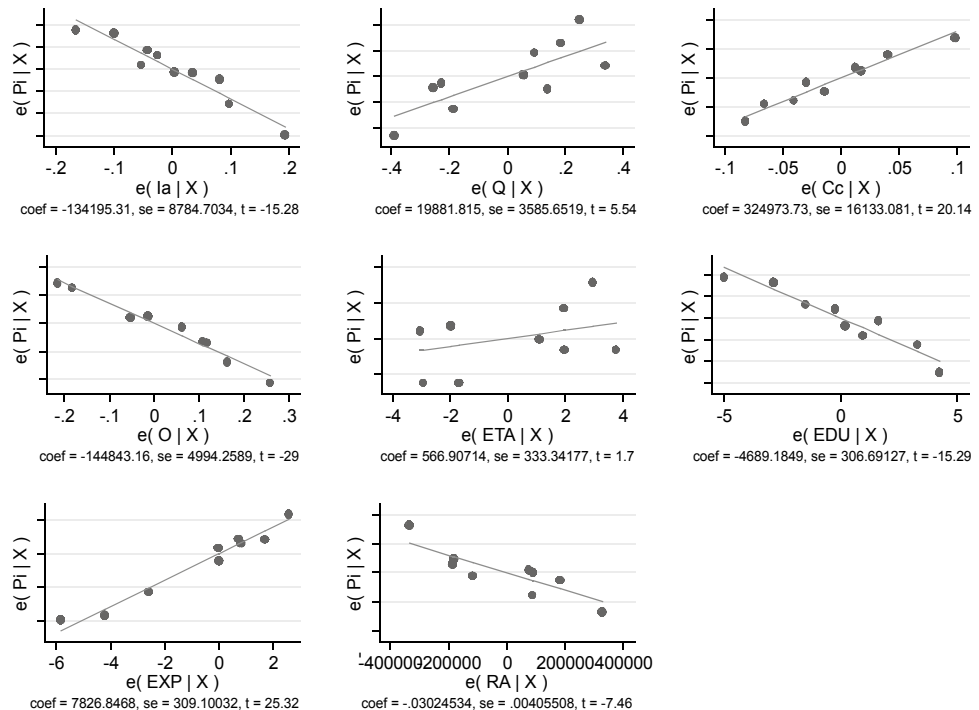
Con riguardo alla funzione lineare Pi prima descritta, si riportano di seguito nella Tabella 5 i risultati della regressione lineare.

Tab. 5 - Risultati della regressione lineare

Pi	Coef.	Std. Err. T	P>t [95% Conf.	Interval]
Ia	-134195.3	8784.703 -15.28	0.000 -152464.1	-115926.5
Q	19881.82	3585.652 5.54	0.000 12425.04	27338.59
Cc	324973.7	16133.08 20.14	0.000 291423.2	358524.3
O	-144843.2	4994.259 -29.00	0.000 -155229.3	-134457
ETA	566.9071	333.3418 1.70	0.104 -126.315	1260.129
EDU	-4689.185	306.6913 -15.29	0.000 -5326.984	-4051.385
EXP	7826.847	309.1003 25.32	0.000 7184.037	8469.656
RA	-.0302453	.0040551 -7.46	0.000 -.0386783	-.0218123
_cons	54484.51	16210.34 3.36	0.003 20773.27	88195.75
Source	SS df	MS	Number of obs =	30
	F(8, 21)	= 373.33		
Model	5.0745e+10	8 6.3431e+09	Prob > F	= 0.0000
Residual	356801883	21 16990565.9	R-squared	= 0.9930
	Adj R-squared	= 0.9904		
Total	5.1101e+10	29 1.7621e+09	Root MSE	= 4122

Nella parte superiore della Tabella 5, vengono descritti i valori dei coefficienti calcolati tramite la regressione. Come si può vedere, osservando il p value, i valori dei coefficienti sono significativi per tutte le variabili ad eccezione dell'età che, dunque, non influisce sul processo strategico e sull'accesso allo spazio delle opportunità. La significatività dei coefficienti può essere rilevata altresì regredendo la variabile dipendente per ciascuna variabile in maniera separata. Si regredisce cioè la performance su ogni variabile, in momenti differenti. I risultati di tale operazione sono descritti nei grafici presentati (Figura 1). Osservando questi ultimi è possibile individuare una relazione lineare tra la variabile dipendente e ciascuna delle variabili esplicative, ad eccezione dell'età. I punti relativi alle osservazioni si posizionano infatti tutti lungo le rette di regressione.

Fig. 1 - Visualizzazione della variabile dipendente su ciascuna variabile esplicativa



I risultati della regressione riportano anche il valore del test di Fisher (Stock, Watson, 2005). Tale test ipotizza che i coefficienti siano nulli. Essendo nulla la probabilità che tali coefficienti siano pari a zero, ciò vuol dire che i coefficienti sono consistenti e significativi. Una volta stabilito che i coefficienti sono tutti significativi, ad eccezione della variabile ETA (età dell'imprenditore), è possibile verificare la prima ipotesi, ovvero che

i risultati dell'impresa dipendono positivamente dal suo livello di competitività. Essendo i coefficienti tutti significativi e consistenti, ed essendo quindi verificata la prima ipotesi, è possibile affermare che anche la seconda ipotesi è verificata, ovvero che la competitività di un'impresa dipende positivamente dal risultato del processo di combinazione tra capacità dell'impresa e opportunità che ad essa si presentano. Posto che il coefficiente della variabile che esprime la disponibilità di risorse è significativo, è possibile verificare anche la terza ipotesi, ossia che la disponibilità di risorse influenza positivamente le possibili combinazioni tra capacità e opportunità.

Riguardo alla quarta ipotesi, essa prescrive che *non tutte le imprese sono in grado di identificare o creare nuove opportunità. Perché questo avvenga, è necessario che le imprese posseggano informazioni esclusive, conoscenza non diffusa, capacità cognitive superiori, risorse finanziarie adeguate.* Tale ipotesi è verificata poiché le variabili EDU (anni di istruzione) ed EXP (anni di esperienza lavorativa) influenzano positivamente la competitività e la performance delle imprese. Attraverso l'istruzione e l'esperienza maturata sul mercato, l'imprenditore è infatti in grado di identificare nuove opportunità e può avere accesso ad esse grazie alla disponibilità di risorse finanziarie.

Vi è da rilevare inoltre, come già evidenziato attraverso la Figura 1, come l'età dell'imprenditore non influenza il processo strategico e quindi non influisce positivamente sulla competitività dell'impresa.

Dalla verifica della quarta ipotesi discende anche la verifica della quinta per cui *la conoscenza maturata in precedenza su un mercato influenza la capacità di un'impresa di decidere in quale mercato entrare per cogliere una determinata opportunità. L'esperienza maturata e la formazione, che sono variabili esplicative significative, influiscono infatti positivamente sul processo strategico.*

Dalla verifica congiunta delle ipotesi sin qui riportate, è infine possibile verificare positivamente anche la sesta ipotesi per cui *la competitività (e quindi la performance dell'impresa) dipende dall'abilità dell'imprenditore di ridurre il gap strategico tra lo spazio di capacità dell'impresa e lo spazio di opportunità al quale ha accesso.*

Si può inoltre rilevare che la verifica delle ipotesi citate è avvalorata dal fatto che la regressione delle medesime variabili effettuata con i dati riferiti al campione di controllo, costituito dalle imprese che non hanno ricevuto l'agevolazione, è inconsistente. Si può infatti rilevare nella Tabella 6 che i valori dei coefficienti non vengono calcolati.

Tab. 6 - Regressione della variabile dipendente sulle variabili esplicative nel campione di controllo

Ia	(dropped)				
Q	(dropped)				
Cc	(dropped)				
O	(dropped)				
ETA	1073.529	
EDU	-4988.562	
EXP	-2235.294	
RA	(dropped)				
_cons	99380.72	
Source	SS	df	MS	Number of obs =	40
		F(3, 36)	= .		
Model	1.0600e+09	3	353333333	Prob > F	= .
Residual	0	36	0	R-squared	= 1.0000
		Adj R-squared	= 1.0000		
Total	1.0600e+09	39	27179487.2	Root MSE	= 0
Pi	Coef.	Std.	Err. T	P>t [95% Conf.	Interval]

Com'è agevole dedurre, la regressione lineare è inconsistente in quanto sia il test di Fisher sia il p value non riportano valori. Il valore di R quadro è pari a 1. Tale risultato evidenzia un'elevata correlazione fra le variabili, che impedisce di ottenere risultati significativi. Tale limite potrebbe essere superato conducendo la ricerca su un campione più vasto di quello preso in esame. È tuttavia rilevabile un'interessante informazione: i valori dei coefficienti relativi alle variabili che spiegano le capacità organizzative non risultano quale output dell'analisi della regressione lineare; vengono invece stimati solo i coefficienti relativi all'età dell'imprenditore, all'esperienza e alla formazione. Di conseguenza si può ipotizzare che, almeno in prima approssimazione, il processo strategico di tali imprese sia rivolto all'individuazione di opportunità esterne, che tuttavia non vengono combinate con le capacità possedute. Oppure, è possibile ancora che i risultati di tali imprese siano raggiunti in virtù di un mero colpo di fortuna (Barney, 1986; Kirzner, 1979).

Analizzando ulteriormente i dati raccolti, è interessante notare che il 50% degli imprenditori intervistati ha conseguito una laurea, nel 28,6% dei casi in discipline economiche, nel 14,3% in discipline giuridiche e nel 57,1% dei casi in altre discipline. Alle imprese e agli imprenditori che hanno ricevuto il contributo, sono state altresì somministrate domande relative ai risultati ottenuti in seguito all'investimento effettuato. Nella logica di questo lavoro, tali risultati si riferiscono dunque al processo strategico messo in atto.

Tali risultati sono evidenziati nella Tabella 7. Si è rilevato in particolare che, nel 28,57% dei casi, vi è stato un aumento del fatturato, in media del

40%, mentre nel 42,8% dei casi si è registrato un aumento della capacità produttiva. Nell'85,71% dei casi si è rilevato un miglioramento dei costi di produzione in media del 42,5%, mentre nel 14,28% dei casi sono stati rilevati incrementi nell'attività di ricerca e sviluppo del 10%.

Tab.7 - Risultati del processo strategico

Percentuale delle imprese	Risultato ottenuto	Incremento percentuale
28,57%	Aumento fatturato	40%
42,85%	Aumento capacità produttiva	25,66%
85,71%	Miglioramento costi di produzione	42,5%
42,85%	Miglioramento qualificazione mano d'opera	38,33%
14,28%	Investimenti in ricerca e sviluppo	10%
14,28%	Miglioramento del ROI	20%
14,28%	Miglioramento del ROE	20%
14,28%	Miglioramento del ROS	20%
28,57%	Miglioramento delle condizioni di competitività rispetto all'ambiente esterno	37,5%
42,85%	Aumento della notorietà rispetto ai concorrenti	28,33%
14,28%	Miglioramento della conoscenza del mercato servito	15%
28,57%	Miglioramento della conoscenza della concorrenza	12,5%
14,28%	Avvio nuove attività	si

Il 14,28% delle imprese ha inoltre rilevato un miglioramento degli indici di bilancio ROI, ROE e ROS del 20%, mentre il 28,57% delle imprese ha registrato un miglioramento delle condizioni di competitività rispetto all'ambiente esterno del 37,5%. Il 42,85% delle imprese del campione di osservazione ha rilevato un aumento della notorietà rispetto ai concorrenti pari al 28,33%, mentre il 14,58% delle imprese ha registrato un miglioramento della conoscenza del mercato servito pari al 15%. Il 28,57% delle imprese ha dichiarato un miglioramento della conoscenza della concorrenza pari al 12,5%, e infine il 14,58% delle imprese intervistate ha avviato nuove attività.

Nel questionario somministrato alle imprese che hanno ricevuto l'agevolazione richiesta è stata inserita altresì una domanda riguardante la destinazione degli investimenti. In particolare, si è rilevato che il 28,57% delle imprese ha destinato in media il 47,5% delle somme ricevute al rinnovamento delle proprie attività, mentre il 29,6% ha destinato in media l'80% del contributo ottenuto all'ampliamento delle stesse. Il 22,5% dell'agevolazione è stato ancora destinato all'ammodernamento (nel 28,57% dei casi)

mentre il 14,58% delle imprese ha destinato rispettivamente il 25% della somma per ristrutturare la propria attività ed un altro 25% per trasferire l'attività in locali nuovi.

Sono stati inoltre rilevati i risultati raggiunti in relazione agli investimenti effettuati. Il 42,85% delle imprese ha conseguito un miglioramento nella qualità del prodotto e ha innovato i propri processi. Il 28,57% delle imprese ha innovato i propri prodotti mentre il 57,14% delle imprese ha ottenuto un incremento della produzione. Il 28,57% delle imprese ha inoltre rilevato un incremento delle vendite mentre il 14,28% delle imprese ha conseguito una maggiore tutela ambientale. Il 57,14% delle imprese ha ancora adeguato alle norme le proprie attività, mentre il 71,72% ha conseguito una migliore qualificazione del proprio personale. Il 42,85% ha effettuato un migliore impiego della manodopera in seguito agli investimenti mentre il 57,14% ha migliorato la propria efficienza produttiva. Tali risultati sono sintetizzati nella Tabella 8.

Tab. 8 - Obiettivi raggiunti in relazione agli investimenti effettuati

Percentuale delle imprese	Risultato ottenuto
42,85%	Miglioramento qualità del prodotto
42,85%	Innovazione di processo
28,57%	Innovazione di prodotto
57,14%	Incremento produzione
28,57%	Incremento vendite
14,28%	Tutela ambientale
57,14%	Adeguamenti alle norme
71,72%	Qualificazione /aggiornamento personale
42,85%	Migliore impiego di mano d'opera
57,14%	Efficienza produttiva

L'ultima domanda del questionario concerneva la possibilità di non aver raggiunto alcun obiettivo in seguito al ricevimento dell'agevolazione; in questo caso il 100% delle imprese intervistate non ha dato alcuna risposta. Ne consegue che non sono stati rilevati eventi sfavorevoli che hanno reso impossibile il raggiungimento di obiettivi aziendali predeterminati a seguito del conferimento dell'agevolazione ex Legge 488/92.

6. Considerazioni conclusive e limitazioni dello studio

In questo lavoro la strategia d'impresa è stata osservata quale risultato del processo di sfruttamento della combinazione di fattori esogeni ed endogeni all'impresa. In particolare, l'analisi ha fatto perno sull'interazione strategica fra capacità, opportunità e risorse finanziarie e sulle implicazioni che tale interazione ha sulle performance delle imprese. A tal scopo, sono stati presi in considerazione contributi provenienti da una triade di prospettive convergenti. La teoria delle capacità dell'impresa è stata d'ausilio per identificare gli aspetti endogeni all'impresa, rilevanti nella determinazione degli elementi del processo strategico alla base del conseguimento del vantaggio competitivo. La teoria evolutiva ha conferito gli strumenti per analizzare il comportamento dell'impresa in relazione al proprio contesto ambientale. Gli studi della scuola economica austriaca sono stati infine utili per definire il ruolo dell'imprenditore e identificare le caratteristiche di tale *soggetto creativo* in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa e di cogliere nuove opportunità grazie all'utilizzo delle capacità dell'impresa.

Dal punto di vista teorico, in primo luogo il lavoro intende contribuire a dimostrare come, in linea con l'approccio del campo di studi denominato "*strategic entrepreneurship*" (Hitt et al. 2002), è possibile proporre il *ravvicinamento* e la *ricongiunzione* delle prospettive di studio provenienti rispettivamente dagli alvei della strategia d'impresa e dell'imprenditorialità e delle PMI, che si sono tradizionalmente sviluppate in modo separato e talora anche parallelo. In tal senso, viene evidenziato molto chiaramente il ruolo dell'imprenditore (o del gruppo imprenditoriale) quale *attrattore sistematico* di risorse finanziarie per le PMI (in questo caso dei fondi della Legge 488/92) e altresì di *ri-combinatore creativo* degli spazi delle capacità e delle opportunità per conseguire e/o mantenere il vantaggio competitivo.

Dal punto di vista della conferma empirica della validità della concezione di processo strategico proposta, è stato utilizzato un modello econometrico di analisi multivariata. Attraverso il calcolo della regressione lineare con il metodo dei minimi quadrati ordinari si è giunti all'identificazione dei coefficienti delle variabili esplicative. I risultati ottenuti mostrano in generale una consistente relazione positiva fra la performance delle imprese, indicatore del livello di competitività, e le variabili esplicative rappresentate dall'*innovative ability*, dalla *quality*, dalla *cost effectiveness* e dall'*organicity*. Sono state inoltre prese in considerazione le variabili che esprimono la capacità dell'imprenditore di identificare opportunità strategiche, (l'età, l'esperienza maturata e la formazione, e infine la variabile che esprime la disponibilità di risorse finanziarie). In particolare, i coefficienti calcolati si sono rivelati tutti significativi ad eccezione dell'età, indicando dunque che tale variabile non ha alcun influsso sulla performance dell'impresa. La significatività di tali coefficienti, osservata mediante un valore del "p value"

quasi nullo e il test di Fisher, ha contribuito alla verifica delle ipotesi.

Si è dunque confermato empiricamente come la competitività (e quindi la performance dell'impresa) dipenda dall'abilità dell'imprenditore di ridurre il *gap* strategico tra spazio delle capacità dell'impresa e spazio delle opportunità al quale egli ha accesso (Dagnino, Mariani, 2007, Mariani, Dagnino, 2007). Pertanto la competitività di un'impresa dipende positivamente dal risultato del processo di combinazione tra capacità dell'impresa e opportunità che ad essa si presentano, mentre la disponibilità di risorse influenza positivamente le combinazioni possibili fra capacità e opportunità. Tale verifica ha permesso di confermare come il processo strategico sia costituito da due elementi principali, lo spazio delle capacità e lo spazio delle opportunità, e che la possibilità tangibile di accesso allo spazio delle opportunità, nel caso del campione di PMI in esame, è in buona misura vincolato alla disponibilità di risorse finanziarie adeguate.

Tale risultato è comprovato dal calcolo dei coefficienti delle variabili riferite al gruppo di controllo preso in analisi, costituito dalle imprese che *non* hanno ricevuto il contributo richiesto. In tal caso, il risultato della regressione si è mostrato inconsistente, rilevando l'assenza di relazione fra la performance e le variabili considerate. Questo risultato permette di affermare che le imprese nel campione di controllo hanno posto in essere un processo strategico differente da quello, per così dire "fisiologico", delle imprese finanziate. In assenza di risorse finanziarie adeguate, le PMI del Mezzogiorno non hanno avuto accesso allo spazio delle opportunità e pertanto non hanno potuto combinare tali opportunità con le proprie capacità⁵.

Il terzo contributo fondamentale della visione *interattiva* del processo strategico che si è proposta risiede dunque nella possibilità che esso consente di considerare *simultaneamente* gli effetti delle combinazione di capacità, opportunità e risorse finanziarie. La qual cosa viene a colmare il *gap* che tradizionalmente emerge dalla considerazione di uno soltanto dei due aspetti prevalenti negli studi manageriali: la prospettiva delle capacità d'impresa o quella del settore industriale.

Si è consapevoli del fatto che lo studio in discorso mostra alcune di limitazioni che potrebbero essere colmate in successive ricerche. Anzitutto, esso ha preso in esame un campione limitato di PMI dai punti di vista quantitativo e geografico. Com'è stato rilevato, i risultati ottenuti hanno validità limitata a motivo della possibile correlazione fra le variabili. La relativa limitatezza del campione ha anche influito sulla significatività dei risultati, in particolare per la regressione dell'equazione lineare riferita al campione di controllo. Ciò induce a ritenere che, nel futuro, potrà essere

⁵ In questo caso del campione di controllo si può ipotizzare che sia verificata la situazione in cui esiste massima dissonanza fra spazio delle capacità e spazio delle opportunità, e in cui il differenziale strategico tenda all'infinito.

utile estendere la ricerca ad un campione di imprese più vasto per ottenere evidenze empiriche più significative. Inoltre, il campione delle imprese indagate presenta un'accentuata caratterizzazione territoriale, giacché esso si riferisce ad attori che operano nello spazio economico del Mezzogiorno d'Italia, un territorio in cui l'attività imprenditoriale presenta, com'è noto, numerosi svantaggi e ostacoli. Un'estensione del campione delle imprese indagate ad un territorio più ampio, come ad esempio quello italiano in generale e, in particolare, di regioni caratterizzate dalla presenza di un tessuto diffuso di imprenditorialità (come per esempio, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna), potrebbe contribuire a verificare se le ipotesi formulate siano valide con riguardo a un universo più grande, in cui l'influsso del fattore territoriale sia minore. Il secondo limite è di aver indagato soltanto alcune delle parti costitutive del processo strategico e del comportamento dell'imprenditore nell'identificazione e nello sfruttamento delle opportunità strategiche. Il processo strategico è stato indagato utilizzando un numero limitato di variabili, che non contemplano altri fattori che possono influire sul processo strategico e sulla performance dell'impresa: è dunque possibile che aspetti interessanti del fenomeno siano sfuggiti. Una variabile che potrebbe contribuire a spiegare il fenomeno indagato è, ad esempio, la *familiarità*, ovvero la provenienza dell'imprenditore intervistato da una famiglia di imprenditori. Ulteriori indagini effettuate con un numero superiore di variabili esplicative potranno condurre a risultati più generalizzabili e rappresentativi del fenomeno osservato. Inoltre, attraverso un'indagine qualitativa sul campo, prediligendo lo studio di uno o più casi particolari, potrà risultare possibile estrapolare un maggior numero di informazioni relative all'imprenditore, alla sua cultura, ai suoi valori, verificando così se (e in qual misura) tali elementi hanno influsso ulteriore sul processo indagato. Il terzo limite della ricerca è, infine, di non aver rilevato l'influsso che la struttura finanziaria esercita sulle scelte di investimento dell'imprenditore. A riguardo, si potrebbe far riferimento alla letteratura in tema di scelte di investimento sotto il vincolo delle risorse finanziarie, evidenziando il ruolo che la struttura finanziaria gioca nelle decisioni che riguardano lo sviluppo e la crescita dell'impresa (Modigliani, Miller, 1958; Kaplan, Zingales, 2000). Anche in tal caso, per superare tali limiti e cogliere aspetti che la ricerca condotta non ha rilevato, sarebbe utile condurre indagini empiriche su un campione più numeroso, geograficamente più vasto, mediante l'uso di un numero superiore di variabili esplicative.

Giovanni Battista Dagnino
Università degli Studi di Catania
dagnino@unict.it

Paola Merendino
Università degli Studi di Catania
pmerend@unict.it

Riassunto

Sulla base di un'indagine empirica multivariata effettuata su un campione di 120 piccole e medie imprese operanti nel Mezzogiorno d'Italia e partecipanti al bando della legge 488 del 1992, questo lavoro indaga il ruolo che gli elementi endogeni ed esogeni giocano, assieme, sulla performance dell'impresa. Si propone uno schema interpretativo del processo strategico che accoglie ambedue gli aspetti, combinando le capacità dell'impresa con le opportunità che a essa si presentano e considerando le risorse finanziarie come *corridoio* privilegiato per l'accesso alle opportunità che l'impresa può individuare. Lo studio dà rilievo al ruolo dell'imprenditore inteso quale *soggetto creativo* in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa e delle sue capacità con riferimento all'evoluzione del contesto esterno e di cogliere nuove opportunità tramite lo sfruttamento delle capacità dell'impresa.

Abstract

On the ground of an empirical multivariate analysis performed on a sample of 120 small and medium sized firms operating in Italy's Midday that participating to the tender offer issued according to Law 488/1992, this article scrutinizes the role that endogenous and exogenous elements play *jointly* on firm performance. We propose an interpretive framework of the strategy process that allows for both aspects (i.e., exogenous and endogenous), combining firm capabilities with strategic opportunities that are accessible, and considering financial resources as a privileged *conduit* to gain access to opportunities the firm is able to recognize. The study emphasizes the role of the entrepreneur, observed as a creative subject capable to guide the firm's development path and its capabilities as regards the evolution of the external context, as well as to seize new opportunities by means of the exploitation of the firm's capabilities.

JEL Classification: M13, L21, L25, L26

Parole Chiave (Keywords) : indagine empirica multivariata, capacità dell'impresa, opportunità, processo strategico, imprenditore (multivariate analysis, firm capabilities, opportunities, strategic process, entrepreneur).

Bibliografia

- Alvarez S., Barney J. (2007). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities, *Academy of Management Annals*, Vol.4.
- Alvarez S., Barney J. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 11-26.
- Audretsch D.B., Elston J.A. (2002). Does firm size matter? Evidence on the impact of liquidity constraints of firm investment behavior in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, 20(1), 1-17.
- Amit R., Schoemaker J.H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 1: 33-46.
- Andrews K.R. (1971) *The concept of corporate strategy*. Richard Irwin.
- Barney J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Bohacek, R. (2003). *Financial constraints and entrepreneurial investment*. CERGE-EI Working Paper Series.
- Clark K.B., Fujimoto T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press, Boston.
- Cleary S. (2006). International corporate investment and the relationships between financial constraint measures. *Journal of Banking & Finance*, 30,5, 1559-1580.
- Cockburn I.M., Henderson R.M., Stern S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 10-11: 1123-1145.
- Cyert R.M., Hedrick C.L. (1972). Theory of the firm: Past, present and future; An interpretation. *Journal of Economic Literature*, 10, 2: 398-412.
- D'Aveni R. A. (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. Free Press, New York.
- Dagnino G.B. (2003). *Bridging the Strategy Gap: Firm Strategy and Coevolution of Capability Space and Opportunity Space*. The Wharton School, Snider Center for Entrepreneurial Research, Working Paper n. 203.
- Dagnino G.B. (2005). *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa*. Giappichelli Torino.
- Dagnino G.B., Mariani M.M. (2007). Dynamic gap bridging and realized gap set development: The strategic role of the firm in the coevolution of capability space and opportunity space. In U. Cantner, F. Malerba (Eds). *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation*, Springer, Berlino.
- Dosi, G., Nelson R.R., Winter S.G. (Eds.) (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Dosi G., Malerba F. (2003). Interpreting industrial dynamics twenty years after Nelson and Winter's Evolutionary Theory of Economic Change: A preface. *Industrial and Corporate Change*, 11, 4: 619-622.
- Eisenhardt, K., Galunic, D. (2000), Coevolving: At last, a way to make synergies work, *Harvard Business Review*, January-February, pp.91-101.
- Eisenhardt, K., Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Fayolle A. (2004), A' la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine, *Revue Internationale P.P.E*, vol. 17, n. 1.
- Fazzari S.M., Hubbard G.R., Petersen B.C. (2000). Investment-Cash Flow Sensitivities are Useful: A Comment on Kaplan and Zingales. *The Quarterly Journal of Economics*, 115, 2: 695-705.
- Ferraris Franceschi R. (1993) "Linee metodologiche nella ricerca economico-aziendale applicata alla piccola e media dimensione", in Padroni G., *Lo sviluppo della piccola e media impresa*.

L'interazione fra capacità d'impresa, opportunità strategiche, risorse finanziarie e performance: un'analisi multivariata su un campione di piccole e medie imprese operanti nel mezzogiorno

- Finkelstein S. (2003). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. Penguin Books, New York.
- Galende J., De La Fuente J. M. (2003). Internal factors determining firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32: 715-736.
- Grant R. (1991). A Resources based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3:114-135.
- Grant R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 4, 375-387.
- Hayek F.A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*. 35(4):519-530.
- Helfat E.C. (2000). Guest Editor's Introduction to the Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. *Strategic Management Journal*, 21, 10/11.
- Helfat C.E. (2003). *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities: Emergence, development and change*. Blackwell Publishing, Malden, US
- Helfat C.E., Peteraf M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10): 997-1010.
- Henderson R., Mitchell W. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*. 18: 5-14.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2002). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell.
- Huygens M., Baden-Füllén C., Van Den Bosh F.A.J., Volberda H.W. (2001). *Coevolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry 1877-1997*. ERIM Report Series Research in Management. Version 12.
- Jacobson R. (1992). The Austrian School of Strategy. *Academy of Management Review*, 17, 4, pp. 782-807.
- Kaplan N.S., Zingales L. (1997). Do Investment-Cash Flow Sensitivities Provide Useful Measures of Financing Constraints? *The Quarterly Journal of Economics*, 112, (1): 169-215.
- Kaplan N.S., Zingales L. (2000). Investment-Cash Flow Sensitivities are not Valid Measures of Financing Constraints. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(2): 707-712.
- Kee H.T., Foo M.D., Lim B.C. (2002), Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(2): 125-148.
- Kirzner I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago University Press.
- Kirzner I.M. (1979). *Perception, opportunity and profit*. *Studies in the theory of entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kogut B., Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3): 383-397.
- Kogut B., Kulatilaka N. (2001). Capabilities as real options. *Organization Science* 12 (6): 744-758.
- La Rocca M. (2007). *Politiche finanziarie d'impresa. La relazione fra investimenti, cash flow e vincoli finanziari in Italia*, EGEA, Milano.
- Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10, (5): 519-534.
- Marchini I. (2005), *Il governo della piccola impresa vol. II – La gestione strategica*, Aspi/Insedit, Genova, 2a. ed.
- Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises, A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- Mariani M.M., Dagnino G.B. (2007). Unveiling the modal capability lifecycle: The co-evolutionary foundations of the firm's effectiveness in capturing strategic opportunities. *International Journal Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4 N. 1/2, pp. 132-146.
- Merton R.K, Barber E. (2006), *The travels and adventures of serendipity: A study in sociological semantics and the sociology of science*, Princeton University Press, Princeton.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.

Mocciaro Li Destri A. (2005). *Contesti istituzionali e sviluppo d'impresa. Un'applicazione alla produzione dei software dai modelli open source ai modelli ibridi*, Giappichelli Editore, Torino.

Modigliani, F. Miller, M. (1958) The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.

Moran P., Ghoshal S. (1999). Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 54: 3, 390-412. Mosakowski E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*, 9., 6: 625-643.

Nelson R.R. (1991). Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Special Issue, 12: 61-74.

Nelson R.R., Winter S.D. (1982). *An evolutionary theory of the firm*. Harvard University Press: Cambridge, MA

Nelson R.R., Winter S.D. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 2: 23-46.

O'Brien T.C., Fadem T.J. (1999). Identifying new business opportunities. *Research Technology Management*, 42,5: 15.

O'Driscoll G., Rizzo M. (1996). *The economics of time and ignorance*. New York, Routledge, 2a ed.

Penrose E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.

Pettigrew A.M. (1992), The character and significance of strategy process research, *Strategic Management Journal*, 13:5-16

Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

Porter (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*.

Rangone A. (1999), A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.

Richardson G.B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82: 883-896.

Romijn H., Albaladejo M. (2002), Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England, *Research Policy*, 31(7,)1053-1067.

Shane S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11,4: 448-470.

Shane S. (2001). Technological opportunities and new firm creation. *Management Science*, 47, 2: 205-221.

Shane S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Edward Elgar. Cheltenham, UK.

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Stock, J.H., Watson M.W. (2005), Implications of dynamic factor models for VAR analysis, NBER Working Papers11467, Boston.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-553.

Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1329-1350.

Volberda W.H. (2004). Crisis in Strategy: Fragmentation, Integration or Synthesis. *European Management Review*, 1, 35-42.

Winter S.D. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 10.

Zollo M., Winter S.D. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 3, 3.