

IL RUOLO DELLA CONSAPEVOLEZZA STRATEGICA NEI PROCESSI DI CRESCITA DELLE PMI. RIFLESSIONI TEORICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE

di *Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli, e Simone Splendiani*¹

1. Introduzione

Il tema della *consapevolezza strategica* è stato più volte richiamato in letteratura, soprattutto nel contesto della piccola impresa, in cui i processi decisionali assumono configurazioni difficili da spiegare con i modelli teorici elaborati per le realtà di maggiori dimensioni.

In questo lavoro il concetto viene rivisitato, cercando di coglierne il nesso con le strategie di crescita – più o meno deliberate e non solo di natura quantitativa. L'obiettivo è comprendere se un maggior grado di consapevolezza strategica possa determinare – e in che misura – il successo strategico e competitivo delle Piccole e Medie Imprese (PMI)². In particolare, le ipotesi assunte sono state:

- Hp1) *la consapevolezza strategica occupa un ruolo importante nel processo decisionale delle PMI;*
- Hp2) *un basso grado di consapevolezza riduce la capacità – da parte del soggetto strategico – di individuare e perseguire gli obiettivi e i percorsi di sviluppo desiderabili.*

Dalla ricerca sul campo³ risulta che le PMI osservate hanno una diffusa propensione alla crescita intesa in senso ampio, ove traguardi di tipo quantitativo si accostano – spesso sovrapponendosi – ad obiettivi qualitativi.

¹ Il paper è frutto di un lavoro congiunto degli autori. Tuttavia, in fase di stesura, Tonino Pencarelli ha curato il Par. 5, Elisabetta Savelli ha curato il Par. 1, 2 e 4, Simone Splendiani ha curato il Par. 3. Gran parte dei contenuti sono già stati discussi nel paper "Strategic Awareness and Growth Strategies of Small Enterprises" presentato all'8th Global Conference on Business and Economics, Firenze 18-19 ottobre 2008.

² Per la definizione di PMI facciamo riferimento alla raccomandazione dell'UE 1422 del 6 maggio 2003 (che sostituisce a partire dal 1° gennaio 2005 la precedente raccomandazione 96/280/Ce), secondo cui sono piccole e medie imprese quelle aventi un numero di occupati inferiore a 250, un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro ed un attivo patrimoniale non superiore a 43 milioni di euro (Eurostat, maggio 2003).

³ Lo studio nasce nel 2007 da un progetto denominato ISIDE (Imprese, Strategie e Innovazione

Pur all'interno di una dinamica altamente processuale, come è quella riferita alla formazione delle strategie delle PMI, sono emerse numerose difficoltà, non solo a livello di formulazione – in cui il possesso di consapevolezza strategica da parte dei decisori è cruciale – ma anche, e soprattutto, nell'implementazione dei percorsi di crescita. Difficoltà che sono in parte di origine interna (fragilità della rete di vendita, carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione, problemi organizzativo/gestionali, scarse risorse finanziarie); in parte di origine esterna ed ambientale (*skill shortage* nel mercato del lavoro, concorrenza attuale e potenziale, ostacoli alla crescita legati alla piccola dimensione, mutamenti delle abitudini dei clienti e degli altri attori del settore, andamento negativo della domanda, mercato del lavoro poco specializzato e qualificato, contesto legislativo, instabilità della domanda, ecc).

Molte di queste criticità tendono ad essere più percepite che reali, a causa dalla ridotta capacità degli imprenditori di ricostruire correttamente la situazione strategica attuale e prospettica e, soprattutto, di valorizzare le forze interne aziendali per neutralizzare le minacce e cogliere le opportunità.

Dalla ricerca, dunque, emerge che la consapevolezza strategica va intesa come una speciale capacità del soggetto imprenditoriale atta a sostenerlo e guidarlo nel processo di formulazione strategica (Cfr. Hp1) e che le difficoltà relative all'individuazione dei percorsi ottimali e al loro perseguimento sono dovute proprio allo scarso grado di consapevolezza (Cfr. Hp2).

La consapevolezza strategica, peraltro, non riduce la vivacità imprenditoriale tipica del tessuto delle PMI italiane, ma, al contrario, la irrobustisce.

Muovendo da queste considerazioni, l'articolo, dopo una breve nota sulla metodologia della ricerca e sulle caratteristiche delle imprese osservate, affronta il tema della crescita delle PMI, analizzando nel dettaglio le principali tipologie di percorsi strategici emersi, per poi passare al tema della consapevolezza strategica, cercando di verificare la validità delle ipotesi attraverso i riscontri empirici a disposizione.

Nella parte conclusiva vengono avanzate alcune proposte di intervento tese ad aiutare i piccoli imprenditori ad essere maggiormente consapevoli sotto il profilo strategico, attraverso processi di apprendimento individuale e collettivo, nella prospettiva del *Knowledge Management*.

2. Note metodologiche e caratteristiche delle imprese oggetto di indagine

Lo studio si è avvalso, oltre che di un'analisi della letteratura esistente, dei risultati di un'indagine empirica di tipo qualitativo svolta nella Provincia di Pesaro e Urbino da ottobre 2007 a marzo 2008 su un gruppo di 49 PMI appartenenti al sistema Camerale della provincia.

La ricerca è stata condotta in due fasi:

- *Fase 1*: indagine mediante *questionario*, tesa non solo a fornire dati di carattere strutturale e sul profilo competitivo (dimensione, forma giuridica, settore di appartenenza, mercati serviti, ecc.) ma anche ad individuare, seppur in prima battuta, le strategie di crescita (deliberate o emergenti⁴). Le informazioni così raccolte sono state utili a disegnare un quadro complessivo delle caratteristiche strutturali, delle dinamiche interne all'impresa, dell'orientamento strategico e delle problematiche maggiormente avvertite, sul quale si è impostata la fase successiva;
- *Fase 2*: indagine mediante *colloquio di approfondimento*, finalizzata a valutare l'effettivo grado di consapevolezza strategica degli attori-chiave dell'impresa. Ciò è avvenuto con l'ausilio della SWOT Analysis, strumento particolarmente efficace non solo per valutare il livello di comprensione – da parte del soggetto imprenditoriale – delle forze/debolezze e delle minacce/opportunità, ma anche per misurare la capacità di individuare possibili aree di miglioramento, alla luce dei percorsi strategici pianificati o emergenti, già intrapresi o semplicemente in fase di preliminare visione-ideazione.

Questo metodo di ricerca qualitativa è risultato particolarmente idoneo per apprezzare la dimensione *soft* del processo decisionale strategico, di cui la consapevolezza può essere considerata il punto di partenza, oltre che la risultante.

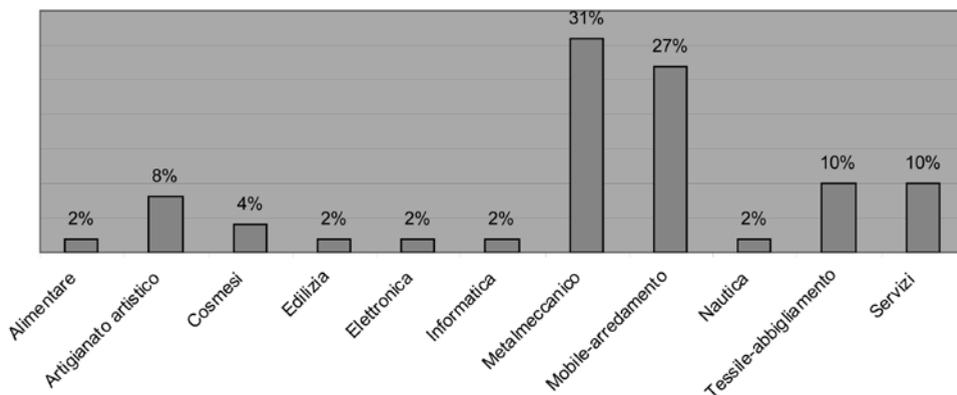
Le imprese analizzate appartengono a vari settori: alimentare, artigianato artistico, cosmesi, edilizia, elettronica, metalmeccanica, mobile-arredamento, nautica, tessile-abbigliamento e servizi. La concentrazione maggiore, tuttavia, si rileva nei settori metalmeccanico (31%) e mobile- arredamento (27%): i due comparti trainanti dell'economia provinciale (Fig. I). Rilevante anche la presenza nel settore tessile-abbigliamento (10%) ed in quello dei servizi (10%), comprendente aziende variamente specializzate: dalla fornitura di servizi legati all'energia rinnovabile, all'installazione e assistenza di impianti termoidraulici, alla consulenza in ambito di comunicazione e marketing, all'offerta di servizi software e assistenza hardware

per un Distretto di Eccellenza), promosso dalla Camera di Commercio e da varie Associazioni di Categoria della provincia di Pesaro-Urbino, sostenuto da Banca dell'Adriatico e Banca Marche e realizzato dal Centro Studi Impresa e Territorio (CE.S.I.T.) dell'Università di Urbino *Carlo Bo*. Il progetto è stato coordinato dai professori Giancarlo Ferrero e Tonino Pencarelli ed ha coinvolto un team di ricercatori dell'Istituto di Studi Aziendali, specializzati in ambiti tematici aziendali diversi. Il progetto ha coinvolto 49 PMI del sistema Camerale della provincia di Pesaro Urbino ed è stato finalizzato a comprendere e descrivere la situazione competitiva e le prospettive di crescita strategica delle imprese del distretto locale. Le imprese che hanno aderito al progetto sono state spinte dall'interesse di approfondimento della propria formula strategica e di migliore comprensione su come poter migliorare i sistemi di gestione ed i processi organizzativi nelle aree giudicate critiche, di creazione di reti di collaborazione ed integrazione con altre imprese.

⁴Sulla distinzione tra strategie deliberate ed emergenti Cfr. Mintzberg, Waters (1985).

in ambito informatico. Le aziende che operano nel settore dell'artigianato artistico (8% del totale) svolgono lavorazioni di vario tipo (legno, vetro, ceramica) perlopiù destinate al mercato nazionale (Fig. I).

Figura I: Distribuzione delle aziende per settori di attività



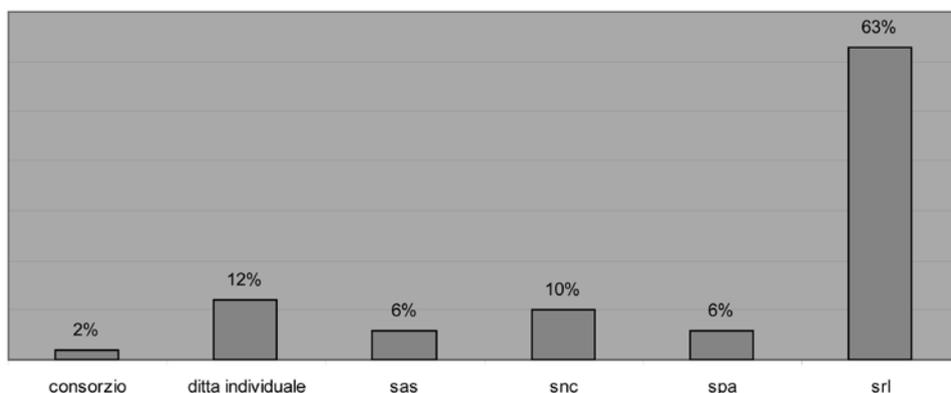
Fonte: Nostra elaborazione

La forma giuridica prevalente è la Società a Responsabilità Limitata (63%), adottata da imprese di varie dimensioni che hanno un organico variabile dai 2 ai 50 e oltre dipendenti ed un fatturato mediamente compreso tra 500 mila e 10 milioni di euro. Fanno eccezione, in questa classe, pochissimi casi di imprese (3 su 31) che dichiarano un fatturato 2006 inferiore ai 500 mila euro ed un'azienda con un fatturato dichiarato di circa 17 milioni di euro.

La Società Per Azioni è poco diffusa (6%) ed è la formula tipica delle aziende più grandi, sia in termini di organico (prossimo o superiore alle 100 unità) che di fatturato (in due casi su tre superiore ai 25 milioni di Euro).

Solo alcune delle imprese di minori dimensioni, con un organico inferiore o prossimo alle 10 unità ed un fatturato che varia dai 70 mila ad un milione di euro, sono ditte individuali (12%) (Fig. II).

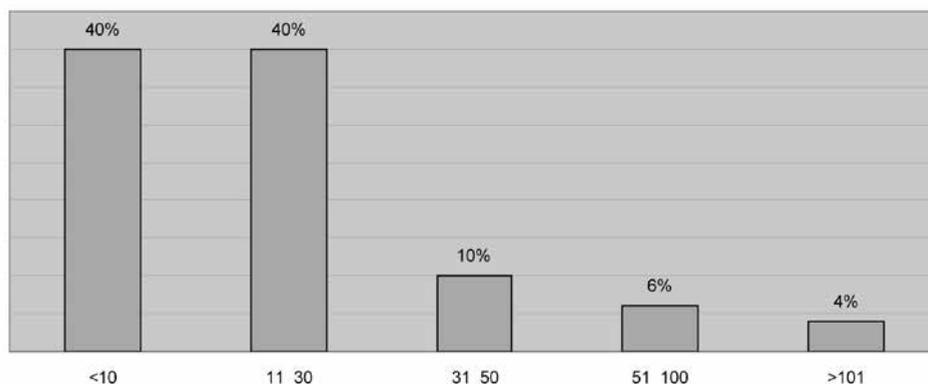
Figura II: Forma giuridica



Fonte: Nostra elaborazione

La maggior parte delle aziende (90%) ha un numero di addetti inferiore alle 50 unità, di cui una percentuale consistente (40%) si colloca sotto la soglia dei 10 dipendenti. Una porzione residuale dell'aggregato ha un numero di addetti superiore alle 50 unità (in particolare, prossimo ai 100). Solo due aziende su 49, entrambe operanti nel settore metalmeccanico, hanno più di 100 dipendenti (Fig. III).

Figura III: Distribuzione delle aziende in termini di organico*



Fonte: Nostra elaborazione (* I dati non tengono conto di un Consorzio che non dichiara il numero di addetti complessivo)

E' possibile riscontrare una correlazione positiva tra il numero di addetti ed il fatturato che tende ad aumentare al crescere della dimensione media dell'organico.

La maggiore concentrazione delle aziende (78%) si registra in prossimità delle classi di fatturato B (da 500 mila a 2 milioni di Euro) e C (da 2 a

10 milioni di Euro). Poche PMI (15%) dichiarano un fatturato inferiore ai 500.000 Euro (classe A): sono queste le imprese più piccole in termini di organico. Due sole aziende si collocano nella fascia di fatturato superiore ai 25 milioni di Euro (Fig. IV). Da notare che tutte le aziende appartenenti al settore metalmeccanico registrano un fatturato non inferiore ai 500 mila Euro, comprendendo anche i casi limite di imprese con il fatturato più alto (superiore a 25 milioni di euro). Nelle classi di fatturato inferiori (< 500 mila Euro oppure compreso tra 500 mila e 1 milione di euro) si collocano, invece, la maggior parte delle aziende che operano nei settori residuali (in termini di numerosità di imprese presenti): artigianato artistico, tessile-abbigliamento, cosmesi.

Pochissime imprese (7 sul totale di 49) appartengono formalmente ad un gruppo, mentre più diffusa è la situazione in cui le PMI analizzate hanno rapporti di collaborazione non formalizzati di varia natura con altre imprese della supply chain.

Circa metà delle imprese analizzate opera esclusivamente nel mercato regionale o nazionale. L'altra metà (esattamente 24 su 48 che hanno risposto alla domanda) dichiara una presenza più o meno significativa nei mercati esteri (Europa ed extra-Europa). Tra queste, la quota di fatturato complessivamente realizzata all'estero tende ad essere modesta, non superando il 20%. Una piccola percentuale (4 imprese) realizza più del 50% del fatturato all'estero. Di queste, una sola dichiara di operare esclusivamente nei mercati stranieri, mostrando una caratterizzazione di azienda "globale" (Tab. I).

Tabella I: Distribuzione delle aziende per percentuale di fatturato realizzata nei mercati esteri*

Percentuale di fatturato	N° imprese
< 20%	14
20 - 50%	5
>50%	4

Fonte: Nostra elaborazione (* Il Consorzio Italiano Costruttori Utensili non dichiara la percentuale di fatturato complessivamente realizzata nei mercati esteri).

Oltre all'esportazione, la seconda tipologia d'internazionalizzazione più diffusa – non necessariamente sostitutiva della prima – riguarda la ricerca di fonti di approvvigionamento (19%). Rari i casi in cui le PMI hanno sviluppato dei rapporti di partnership con imprese straniere per gestire l'attività di produzione o semplicemente per avere un canale d'ingresso nei mercati esteri (10% del totale di imprese che hanno risposto alla domanda). Significativo, invece, il numero di imprese che dichiara di non avere avuto, fino ad ora, alcun tipo di rapporto con i paesi esteri (44%) (Tab. II).

Tabella II: Tipologie d'internazionalizzazione più diffuse*

Tipologia internazionalizzazione		N° imprese
Solo approvvigionamento		2 (4%)
Solo export		13 (27%)
Internazionalizzazione mista (Export/ partnership / approvvigionamento)	Approvvigionamento/Export	7 (15%)
	Export/partnership commerciale	4 (8%)
Solo partnership commerciale		1 (2%)
Assente		21 (44%)

Fonte: Nostra elaborazione (*Il valore percentuale è calcolato sul totale di 48 imprese che hanno risposto alla domanda).

Questo dato, come vedremo, non sempre è sinonimo di un atteggiamento deliberato di chiusura delle PMI locali ai mercati esteri. Molte delle imprese che attualmente operano solo nel territorio nazionale, infatti, stanno maturando da tempo progetti di internazionalizzazione che, purtroppo, stentano a decollare a causa di una serie di problematiche di natura finanziaria, organizzativa e commerciale che ne ostacolano la realizzazione.

3. Le strategie di crescita delle PMI

Il concetto di crescita assunto in questo lavoro è ampio, non limitato alla semplice crescita dimensionale, ma esteso anche ai processi di sviluppo qualitativo⁵. Esso viene assunto nella consapevolezza che “non tutti i piccoli imprenditori si pongono prioritariamente l’obiettivo della crescita, ma, al contrario, taluni privilegiano il permanere nella piccola dimensione” (Marchini, 1995). Si ritiene opportuno, dunque, prendere le distanze da modelli strategici che considerano la crescita dimensionale non come il frutto di una scelta soggettiva, ma piuttosto un percorso deterministicamente obbligato, pena la sopravvivenza stessa dell’impresa⁶.

Le opzioni strategiche attraverso cui intraprendere il percorso di crescita e, in generale, perseguire il vantaggio competitivo, possono essere di diverso tipo⁷. Il riferimento teorico generalmente accolto è quello di Porter (1985), il quale individua tre strategie di base: *leadership di costo*, *differen-*

⁵ Cfr. Rispoli (2002).

⁶ Si fa riferimento a diversi studiosi anglosassoni, i quali, focalizzati intorno al concetto di ciclo di vita dell’impresa, sostengono l’ipotesi “crescere o fallire”, ossia l’esistenza di un naturale processo di crescita della PMI verso la grande dimensione, pena la sua dissoluzione (Chandler Jr., 1962, 1977; Greiner, 1972; Rostow, 1960; Scott, 1971; Steinmetz, 1969).

⁷ Si veda in particolare Rispoli (2002). Altre classificazioni interessanti, con riferimento al contesto specifico delle PMI, sono quelle proposte da Utterback e Abernathy (1975), Lathi (1989) ed Ebben e Johnson (2005).

ziazione e focalizzazione su un particolare segmento o nicchia di mercato. In questo studio è condivisa l'impostazione di chi⁸ sostiene che la focalizzazione su una nicchia di mercato rappresenti la strategia più coerente con le caratteristiche della piccola impresa, che tende a competere su segmenti più ristretti rispetto alla grande⁹.

Le imprese analizzate hanno dimostrato una sostanziale "tensione" verso la crescita, non solo di carattere quantitativo, rivolta all'espansione dimensionale, ma anche di tipo qualitativo, finalizzata al raggiungimento di standard di eccellenza nei vari ambiti della gestione d'impresa. In relazione ai processi di crescita, gli obiettivi dichiarati dagli imprenditori nel corso dei colloqui suggeriscono che l'esigenza di espansione dei volumi di fatturato (67%) e dei mercati nazionali (47%) ed esteri (55%) prevale su quella della stabilizzazione (27%). Significativo anche il numero di imprese che dichiara di puntare sulla mera crescita qualitativa (55%), sebbene emergano vari casi di convergenza e sovrapposizione tra le due fattispecie (crescita quantitativa/qualitativa)¹⁰.

I percorsi di crescita emersi nel corso dell'indagine, trattati nel seguito del paragrafo, sono stati raggruppati in tre categorie:

- *crescita tramite internazionalizzazione*, finalizzata all'ingresso o al consolidamento della posizione competitiva nei mercati esteri o alla ricerca di nuovi fattori di vantaggio strategico (es. riduzione costi, personalizzazione offerta, servizio post vendita, ecc.);

- *crescita esterna basata sulle alleanze strategiche*, finalizzata alla rapida ricerca di vantaggi da integrazione verticale ed orizzontale, senza la rigidità connessa alla crescita interna;

- *crescita basata sull'innovazione intesa in senso ampio* (innovazione tecnologica, di processo e di prodotto, organizzativo-manageriale, commerciale, ecc.), assecondando originali percorsi imprenditoriali e strategici prioritariamente guidati da traguardi di miglioramento qualitativo.

3.1 Crescita tramite internazionalizzazione

L'internazionalizzazione può essere considerata una "modalità particolare di attuazione delle opzioni di crescita" (Rispoli, 2002), trainata dai

⁸ Si veda, tra gli altri Lathi (1989).

⁹ Cfr. Dean, Brown e Bamford (1998) e, sul business di nicchia, Mattiacci, Ceccotti (2007). Il business di nicchia, argomentano Mattiacci e Ceccotti, è focalizzato nel business e non nel mercato in senso geografico. Quindi "l'elevata propensione internazionale delle nostre imprese [...] deve [...] essere canalizzata in una prospettiva nuova: quella di moltiplicare gli ambiti geografici di scambio, proprio per le produzioni di nicchia, che così vedrebbero replicarsi su scala n-esima il proprio business focalizzato." Cfr. anche Echols, Tsai (2005) e Sorenson, McEvily, Rongrong Ren, Roy (2006).

¹⁰ Tipico l'esempio di alcune imprese che hanno in progetto lo sviluppo di nuovi prodotti che per essere realizzati richiedono un incremento di organico attraverso l'assunzione di nuovo persona-

tentativi di cogliere le possibilità offerte dai mercati esteri e dall'intenzione di "sfruttare opportunità produttive localizzando le attività dove possono essere gestite in maniera più efficiente" (Grant, 2005).

È possibile individuare tre forme di internazionalizzazione (Rispoli, 2002):
interna, basata su risorse già presenti all'interno dell'azienda;
esterna, fondata sulla disponibilità di risorse finanziarie utilizzate per acquisire aziende o parti di azienda già operati in paesi esteri;
collaborativa, attraverso forme di cooperazione tra imprese, sia di tipo *equity* che *non-equity*.

Queste modalità vanno incrociate con le alternative di entrata nei mercati esteri, che possono essere individuate secondo il grado di coinvolgimento dell'impresa (Grant, 2005): al primo estremo la semplice esportazione, da includere nel novero dei *rapporti commerciali*; nell'altro, la creazione di una consociata completamente integrata con la casa madre, che rappresenta la forma più spinta tra gli *investimenti diretti*.

La terza opzione per l'ingresso nei mercati esteri è costituita dalle *alleanze internazionali*¹¹, variamente considerate in letteratura¹² a causa dei molteplici criteri utilizzati per la classificazione delle modalità stesse di internazionalizzazione.

Dalla ricerca sul campo emerge che circa metà delle imprese dichiara una presenza più o meno significativa nei mercati esteri, mentre il 44% afferma di non avere avuto alcun legame con i Paesi stranieri. I rapporti commerciali racchiudono la maggioranza delle opzioni messe in atto dalle imprese, in particolare attraverso le esportazioni (27%)¹³ e la ricerca di fonti di approvvigionamento (19%) (Cfr. Tab. II). Emerge altresì l'interesse esplicito di tredici PMI ad avviare o intensificare i rapporti con l'estero. Tra

le. Oppure il caso di PMI che, per perseguire l'obiettivo prioritario di un incremento del fatturato, prevedono azioni basate su innovazioni di processo, focalizzazione del business o manovre di ristrutturazione interna.

¹¹ Le alleanze finalizzate all'internazionalizzazione, i cui obiettivi sono legati soprattutto alla penetrazione di nuovi ambienti-mercati o più semplicemente alla possibilità di sfruttare i vantaggi indotti dai differenziali di costo dei fattori produttivi (Pencarelli, 1995), consentono di superare i limiti tipici dell'impresa che s'internazionalizza: ridurre i costi di transazione, accrescere il potere di mercato, condividere il rischio e avere un accesso facilitato a risorse-chiave come il capitale e l'informazione (Kogut, 1988; Mowery, Oxley, and Silverman, 1996; Gulati, Nohria, and Zaheer, 2000). Nonostante ciò, le alleanze non sono immuni da rischio e da complessità che possono causarne l'instabilità o il fallimento. I problemi maggiori possono derivare da "*goal conflicts, lack of trust and understanding, cultural differences, and disputes over the division of control*" (Lu, Beamish, 2001).

¹² Valdani (1988), ad esempio, considera gli accordi di cooperazione internazionale delle forme intermedie e complementari tra le transazioni di mercato e le forme estreme di crescita interna (gli investimenti diretti esteri maggioritari). Rispoli (2002), invece, individua come terza forma di internazionalizzazione (dopo le esportazioni e gli investimenti diretti esteri) quella di tipo *contrattuale*, che prevede accordi di lungo periodo principalmente di tipo "non equity".

¹³ Tale percentuale sale al 50% se si comprendono anche le forme d'internazionalizzazione mista. È bene sottolineare che la quota di fatturato complessivamente realizzata all'estero tende ad essere piuttosto bassa, non superando il 20%.

queste, solo tre non si sono ancora mosse in tal senso.

Per quanto motivate ad accrescere e stabilizzare il grado d'internazionalizzazione, non sempre le imprese hanno consapevolezza circa l'impatto organizzativo che siffatte scelte potrebbero comportare per le strutture ed i processi aziendali, così come non hanno sempre chiari gli obiettivi, in termini di redditività attesa, ed i rischi che potrebbero derivarne.

Le PMI aperte all'internazionalizzazione tendono a concepire il mercato estero come luogo di sbocco o di approvvigionamento: sono assenti i casi in cui emerge l'interesse ad avviare processi di delocalizzazione produttiva, considerati troppo rischiosi e difficili da realizzare a causa della mancanza di risorse umane, finanziarie ed organizzative necessarie. In particolare, l'internazionalizzazione tende a configurarsi come una possibile risposta ad una situazione d'emergenza che le imprese stanno vivendo a causa di numerosi fattori (crescente pressione competitiva, presenza sempre più numerosa di produttori a basso costo, saturazione dei mercati domestici, ecc.). Ciò sta mettendo a rischio il loro sviluppo e finanche la loro sopravvivenza, spingendole a ricercare nuove opportunità oltre i confini nazionali¹⁴.

I principali vincoli alle strategie di crescita internazionale delle PMI derivano da:

- difficoltà di reperire personale di vendita;
- carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione, che determina scarsa visibilità a livello internazionale e, soprattutto, insufficiente conoscenza dei mercati esteri¹⁵;
- fragilità sul piano economico/finanziario e scarsità di risorse, che ostacola l'assunzione di nuovo personale, l'ampliamento della rete distributiva e l'eventuale costituzione di siti commerciali nei paesi di destinazione.

Queste difficoltà rallentano i progetti d'internazionalizzazione e costringono le imprese a trovare soluzioni *ad hoc* - talvolta provvisorie e non ottimali dal punto di vista del rendimento atteso - che consistono nel ricorso a società di export, agenti d'acquisto, importatori/distributori o intermediari ai quali viene affidata la gestione delle vendite.

Varie ricerche evidenziano che il ricorso ai canali indiretti risulta essere

¹⁴ Nello specifico, l'internazionalizzazione a valle (export) rappresenta una via percorribile per espandere la quota di fatturato attraverso un ampliamento della base clienti e la ricerca di nuovi mercati di sbocco, mentre l'internazionalizzazione a monte (approvvigionamento) è interessante per recuperare e migliorare la propria efficienza, attraverso il ricorso a materie prime e mano d'opera meno costose. Le imprese che dichiarano di essere già internazionalizzate, registrano una quota di fatturato all'estero mediamente variabile tra il 20 e il 30% del totale. Solo un'azienda dichiara un fatturato export molto basso (2%) ed una molto alto (circa 95% del totale).

¹⁵ Ciò rende assai difficoltoso individuare le zone geografiche più interessanti, selezionare i fornitori con cui entrare in contatto, identificare i clienti e stimare il potenziale di mercato

¹⁶ Cfr.: Dalli, Ferrucci, Piccaluca (1993); Grandinetti (1992); Mediocredito Centrale (1995); Minguzzi (1993); Musso (2000, 2004); Nardin (1993).

la forma più ricorrente¹⁶: essa identifica un approccio efficace per raggiungere il mercato estero, purché l'impresa riesca ad instaurare con gli intermediari indipendenti relazioni stabili e di buona qualità, che coevolvono in funzione dei mutamenti dovuti alla varietà e variabilità della domanda ed alle nuove strategie aziendali.

Raramente nella nostra indagine sono emersi progetti strategici che richiedono investimenti diretti: in un solo caso si fa riferimento all'apertura di punti vendita di proprietà; in un altro alla creazione di una società per l'esportazione.

La cooperazione con altre imprese finalizzata all'internazionalizzazione, invece, appare una modalità abbastanza utilizzata e, comunque, considerata desiderabile in un eventuale percorso di sviluppo internazionale (otto delle tredici imprese interessate ad un progetto d'internazionalizzazione hanno dichiarato di preferire la via degli accordi)¹⁷.

Nonostante tale interesse sia diffuso, l'intento cooperativo trova spesso difficoltà a tradursi in forme di collaborazione tra le imprese. Ciò a causa sia di una mentalità imprenditoriale che tende a considerare la collaborazione come una possibile minaccia di perdita di know how e di autonomia strategica piuttosto che una opportunità di crescita, sia per le oggettive difficoltà ad individuare i partner con cui collaborare.

In sintesi, l'internazionalizzazione rappresenta per gli imprenditori minori osservati un fattore importante di sviluppo aziendale, sebbene la consapevolezza circa come realizzare la strategia internazionale (in quali Paesi entrare, in quali forme, con quali implicazioni e performance attese, ecc.) sia ancora modesta, rappresentando, perciò, uno dei principali limiti alla sua attuazione.

3.2 Crescita esterna basata sulle alleanze strategiche

Gli accordi rappresentano un sentiero strategico particolarmente adatto a realizzare gran parte delle strategie connesse allo sviluppo. La manovra delle alleanze è un utile strumento per aumentare la capacità innovativa, per sviluppare azioni promozionali e commerciali congiunte, per avviare processi di esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo, per entrare in contatto con potenziali nuovi clienti, per estendere la gamma con prodotti e servizi complementari, per gestire commesse di maggiori dimensioni e, non per ultimo, per incrementare la possibilità di accesso delle PMI al credito bancario. Ancora, la cooperazione è utile per minimizzare gli investimenti ed i rischi aziendali, per ottenere strumenti più inci-

¹⁷ È bene specificare che per accordi finalizzati all'internazionalizzazioni non si intendono esclusivamente accordi che vedono la presenza di soli soggetti esteri, ma anche, a volte in modo preminente, di soggetti locali.

sivi per combattere la concorrenza ed acquisire un vantaggio competitivo e per condividere i rischi ed i costi con altri partner, soddisfacendo le non secondarie esigenze d'indipendenza e di controllo, tipiche dell'imprenditoria minore (Pencarelli, 1995)¹⁸.

Nella nostra ricerca, un numero rilevante di imprese ha mostrato interesse esplicito verso progetti di avvio o potenziamento di forme di aggregazione variamente finalizzate: circa il 39% delle imprese analizzate intravede nella collaborazione un'importante (se non l'unica) possibilità per avviare e condurre percorsi di crescita (Tab. III).

Tabella III: Aziende impegnate in percorsi di crescita esterna basata su alleanze strategiche

Codice Azienda	Settore	Dimensione		Appart. gruppo	Collaboraz. con altre imprese	Finalità del progetto
		N° dipendenti	Classe fatturato			
010	Mobile-arredamento	6	B	No	No	Iniziative commerciali/ di comunicazione
025	Artigianato artistico	20	B	No	No	
027	Artigianato artistico	3	A	No	Si	
034	Artigianato artistico	10	B	No	Si	
039	Mobile-elettronica	2	A	No	Si	
045	Tessile-abbigliamento	13	A	No	No	
06	Tessile-abbigliamento	19	B	No	No	Gestione attività produttiva
021	Servizi – termoidraulica	14	B	No	Si	
029	Mobile-arredamento	13	B	No	Si	
032	Nautica	10	C	No	Si	
034	Artigianato artistico	10	B	No	//	
018	Metalmecanico	117	C	No	//	Formazione di figure professionali

Fonte: Nostra elaborazione

¹⁸Sul tema cfr. anche Rispoli (2002).

Gli obiettivi dichiarati dagli imprenditori intervistati in ordine alla crescita tramite cooperazione sono riconducibili ai seguenti:

- avvio/potenziamento di percorsi d'internazionalizzazione;
- sviluppo/gestione di attività commerciali/ di comunicazione (assimilabili agli accordi di marketing);
- gestione di attività produttive.

Della crescita internazionale si è già parlato. Per quanto attiene alla cooperazione in campo commerciale ed agli accordi di marketing, è necessario anzitutto chiarire che essi possono avere sia natura orizzontale che verticale. I primi sorgono generalmente per esigenze di economie di scala, di completamento di gamma e di promozione della domanda primaria di un prodotto; le alleanze verticali, invece, riguardano, principalmente, i rapporti delle imprese con gli intermediari commerciali considerati particolarmente importanti e utili al fine di accedere alle informazioni di mercato, assicurare un servizio di assistenza pre e post vendita più efficace e sviluppare eventuali iniziative promozionali per sostenere il prodotto (Pencarelli, 1995) e, più in generale, per creare valore d'uso per il cliente finale (Bocconcelli, 2004)¹⁹. Nei casi analizzati si riscontrano entrambe queste tipologie²⁰.

Sul piano produttivo, i progetti di aggregazione possono essere finalizzati al miglioramento della flessibilità e dell'elasticità della produzione, oppure all'ottenimento dei vantaggi di apprendimento da cooperazione interattiva. Ancora, le collaborazioni nell'area della produzione si prospettano efficaci anche per garantire al sistema manifatturiero elevate performance sotto il profilo della qualità, affidabilità, rapidità dei termini di consegna, tempestività dei tempi di introduzione di un prodotto sul mercato, oppure per contenere i costi di fabbricazione²¹, comprensivi degli oneri finanziari relativi agli investimenti di materie prime, semilavorati e prodotti finiti.

Talvolta lo sviluppo e la gestione dei rapporti di collaborazione rientra all'interno di strategie pianificate e formalizzate; talaltra – caso molto frequente tra le imprese osservate – le collaborazioni si sviluppano sulla base di semplici situazioni contingenti, in seguito alla sollecitazione di fattori occasionali e secondo percorsi spontanei che cercano di sfruttare le opportunità del momento²².

¹⁹ Sull'analisi dei *marketing network* nelle PMI cfr. Carson, Gilmore & Rocks (2004).

²⁰ Un'azienda, ad esempio, consapevole della sua ridotta capacità di affermare un'immagine visibile e distinguibile nel mercato, intende "consorzarsi" con imprese partner per acquisire un più solido posizionamento sul mercato nazionale attraverso azioni di marketing più significative e non gestibili singolarmente; altre due imprese intendono creare network all'interno dei propri settori per fare comunicazione, partecipare a fiere e gestire altre iniziative di promozione e distribuzione; un'azienda, infine, intende dar vita ad un network con altre imprese, associazioni di categoria e società finanziarie specializzate nel credito al consumo per offrire ai propri clienti agevolazioni e rateizzazioni dei pagamenti.

²¹ Cfr. Zanoni (1992).

²² L'esigenza che gli accordi rappresentino il frutto di scelte strategiche consapevoli è sottolineata

La maggior parte dei progetti di collaborazione discussi con gli intervistati, tuttavia, rappresenta idee vagamente definite e non ancora implementate. Ciò a causa delle difficoltà che le PMI incontrano nella fase preliminare di analisi di fattibilità, indispensabile per chiarire fattori chiave della collaborazione quali il costo della partnership e l'effettivo interesse a collaborare da parte dei soggetti coinvolti. A queste difficoltà va aggiunto il problema delle scarse risorse finanziarie, che spesso restringe il ventaglio delle possibilità alle sole forme di collaborazione informale.

3.3 Crescita basata sull'innovazione intesa in senso ampio

Circa un terzo delle imprese analizzate sta lavorando su progetti imprenditoriali degni di nota perché innovativi e con notevoli risultati attesi, sia a livello di singola impresa che di sistema economico locale.

La natura e le finalità di tali progetti sono varie, in quanto legate ad ogni specifica realtà aziendale. Tuttavia, vogliamo sottolineare quattro principali tipi di progetti innovativi (Tab. IV).

Tabella IV: Aziende impegnate in percorsi di crescita basata sull'innovazione in senso ampio

Azienda	Settore	Dimensione		Natura del progetto
		Classe organico	Classe fatturato	
017	Servizi - autotrasporti	<10	C	Estensione/ridefinizione del business
024	Mobile-arredamento	11-30	B	
043	Cosmesi	<10	B	
044	Metalmecanico	11-30	C	
030	Mobile-arredamento	11-30	C	Innovazioni di processo
08	Tessile-abbigliamento	<10	A	
09	Edilizia	<10	C	Innovazioni di prodotto
030	Mobile-arredamento	11-30	C	
033	Tessile-abbigliamento	11-30	A	
035	Metalmecanico	11-30	C	
048	Metalmecanico	51-100	E	
016	Servizi	<10	//	Organizzazione/ potenziamento rete commerciale
042	Metalmecanico	31-50	C	
028	Alimentare	11-30	B	Altro
032	Nautica	<10	C	
040	Informatica	<10	B	

Fonte: Nostra elaborazione

- 1- *Innovazioni di business* (estensione/ridefinizione del business). Vi è il caso di un'azienda operante nel settore dei trasporti, ad esempio, che progetta di offrire servizi aggiuntivi, proponendosi come soggetto verso cui esternalizzare l'intera funzione logistica. Ciò, da un lato, arricchisce l'offerta e quindi il valore creato per il cliente e, dall'altro, consente all'impresa di diversificare l'attività riducendo il rischio di minacce specifiche. Altro esempio, opposto al precedente, riguarda un'impresa operante nel settore metalmeccanico che mira ad abbandonare la diversificazione per tornare alla specializzazione, con lo scopo di affermare l'azienda sul mercato come "centro di eccellenza tecnologica" nella meccanica di precisione.
- 2- *Innovazioni di processo*. Si segnalano – per la loro rilevanza strategica – i programmi di acquisto di nuovi software gestionali proposti da due aziende. La prima intende sviluppare un sistema informativo e di vendita diretto che consenta la fornitura di un servizio altamente personalizzato, rapido e interattivo, in grado di rendere il cliente protagonista nel processo di specificazione del prodotto e di abbassare i costi dei rapporti col cliente stesso. La seconda, invece, intende dotarsi di un nuovo software per la progettazione e la gestione della distribuzione commerciale, che permetta la condivisione di informazioni tra agenti e rivenditori, favorendo lo sviluppo di competenze reciproche e soprattutto la costituzione di una vera e propria "rete" di creazione di valore a beneficio del cliente.
- 3- *Innovazioni di prodotto*. Seppur la maggioranza dei progetti innovativi riguarda singoli prodotti da lanciare su precisi target di mercato, vi è da segnalare un'azienda - del settore metalmeccanico - che propone un vero e proprio piano di innovazione, articolato e complessivo, che riguarda entrambe le SBA in cui opera.
- 4- *Innovazioni di natura organizzativa/manageriale*. Si richiama, in tal senso, il caso di un'impresa dotata di un grande potenziale di sviluppo derivante dalle competenze interne, che, però, necessita di supporto a livello organizzativo. L'idea è quella di strutturare una rete commerciale e di assistenza, che le permetta di ampliare il mercato di riferimento e allo stesso tempo focalizzare gli sforzi su target meglio definiti.

Nel complesso, le idee progettuali di queste aziende risultano innovative e spesso sfidanti, mettendo in luce spiccate doti d'intuito imprenditoriale degli intervistati, portatori di visioni originali finalizzate a far crescere il valore per la propria clientela. I progetti, sebbene risultino ancora in fase embrionale e non siano stati ancora sottoposti a valutazioni di fattibilità e convenienza *ex ante*, denotano la presenza di un vasto portafoglio di idee strategiche, che sono una base potente per la crescita aziendale.

Anche sotto questo profilo, tuttavia, gli imprenditori non sono risultati sempre pienamente consapevoli del fine di questi progetti e soprattutto

delle loro implicazioni strategiche, economiche ed organizzative, sicché il potenziale imprenditoriale e di sviluppo ne risulta inevitabilmente compromesso.

4. Difficoltà oggettive e mancanza di consapevolezza strategica: i limiti alla crescita delle PMI

I fattori che maggiormente ostacolano i percorsi di crescita, anche validi, delle PMI indagate, hanno origini sia di natura interna che esterna.

Sul fronte esterno, la concorrenza attuale e potenziale viene percepita sempre più aspra e, soprattutto, dominata da strategie competitive di prezzo e di costo (71%). A ciò si aggiunge la percezione di una serie di vincoli di tipo burocratico, tecnologico, economico e legislativo derivanti dal settore (63%) ed altri ostacoli legati alla piccola dimensione ed alla natura prevalentemente artigianale delle PMI (16%) che, secondo gli intervistati, rallentano la possibilità di accesso al credito bancario, l'ingresso in alcuni mercati e, in generale, le loro possibilità di crescita e sviluppo.

A queste difficoltà - di origine esogena - si aggiungono una serie di debolezze interne che vanno dalla carenza di risorse finanziarie (29%) alla mancanza di risorse umane qualificate, sia a livello di mano d'opera operaia che di personale tecnico specializzato (39%). Sul piano organizzativo (51%), poi, il persistere di una cultura imprenditoriale ove l'accentramento decisionale ed il paternalismo autoritario sono risultati - in passato - efficaci modelli di leadership, tende a causare confusione di ruoli ed a rallentare i processi di crescita. Ciò a causa della mancanza o insufficienza della delega necessaria per la crescita, oltre che alla insufficiente considerazione dei delicati processi di passaggio generazionale, emersi anche in questo studio²³. La scarsa divisione dei compiti e la frequente confusione di ruoli e responsabilità determinano anche carenza di tempo destinabile al lavoro imprenditoriale di analisi e progettazione strategica da parte degli imprenditori: un problema riscontrato nella totalità dei casi e percepito come particolarmente rilevante tra le cause che rallentano lo sviluppo aziendale. Assai significative, infine, sono risultate essere le carenze di marketing (27%). Le imprese, infatti, tendono a trascurare l'analisi dei mercati (concorrenti, clienti, domanda) e la segmentazione strategica, gestiscono in maniera molto informale il rapporto con i clienti senza porre in essere sistematiche azioni di *Customer Relationship Management* (CRM), non sono consapevoli della posizione occupata nel mercato rispetto ai concorrenti e nella mente

anche da Brugnoli e Sinatra (1987), Contractor e Lorange (1990), Lyons (1991) ed è implicitamente sostenuta dagli studiosi dell'approccio relazionale (Cfr. tra gli altri Ford et Al., 2003, 2005, 2006; Hallen e Lundberg, 2004).

²³ Cfr., tra gli altri, Corbetta (1995), Preti (1991).

degli acquirenti e, inoltre, stentano a gestire le attività di vendita e di comunicazione e ad affermare la propria immagine.

A fronte di ciò, va riconosciuto alle PMI osservate un buon potenziale di sviluppo basato su importanti elementi di distintività come il know how tecnico-produttivo, la qualità del prodotto, la capacità di offrire soluzioni personalizzate e le capacità relazionali dell'imprenditore. Tutto ciò consente loro di perseguire strategie dinamiche e fortemente focalizzate sul *problem solving*, facendo leva su percorsi di differenziazione capaci di valorizzare l'originalità delle produzioni artigianali e di sfuggire alle sfide di prezzo provenienti dai Paesi di recente industrializzazione (Cina, India, ecc.). Il problema è che non sempre sono in grado di riconoscere (e, quindi, di valorizzare) le proprie capacità distintive, confondendo, talvolta, gli ostacoli di natura esogena con i propri punti di debolezza.

Nel corso dei colloqui di approfondimento, infatti, si è cercato di ricostruire un quadro sintetico dei punti di forza e di debolezza e delle minacce ed opportunità del mercato percepiti dai piccoli imprenditori (SWOT Analysis), ciò al fine di valutare la natura e la coerenza della formula imprenditoriale esistente²⁴ e dei percorsi di sviluppo intrapresi o previsti.

La Tabella V sintetizza i principali punti emersi nella percezione degli imprenditori durante le interviste e le relative percentuali di frequenza.

Tabella V: L'analisi SWOT: un prospetto sintetico

Punti di Forza	Punti di Debolezza
1. elevato know how tecnico / produttivo (67%) 2. flessibilità ed elasticità produttiva (49%) 3. forte orientamento al problem solving ed al cliente (63%) 4. capacità relazionali dell'imprenditore (29%)	1. scarsità e difficile reperimento di risorse umane qualificate (39%) 2. fragilità della rete di vendita (20%) 3. carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione (27%) 4. problemi di carattere organizzativo / gestionale (51%) 5. carenze sul piano economico / finanziario (29%)
Opportunità	Minacce
1. apertura / crescita di nuovi mercati domestici / internazionali (53%) 2. andamento positivo della domanda (produzione artigianale- made in Italy) (22%) 3. opportunità derivanti dallo sviluppo / potenziamento di relazioni interorganizzative (22%) 4. opportunità derivanti da azioni di marketing strategico ed operativo (20%)	1. concorrenza attuale e potenziale (71%) 2. altre minacce derivanti dal settore / mercato - mutamenti delle abitudini dei clienti e degli altri attori del settore (39%) - andamento negativo della domanda (27%) - mercato del lavoro poco specializzato e qualificato (10%) - contesto legislativo incerto e vessatorio (8%) - instabilità della domanda (8%)

Fonte: Nostra elaborazione

²⁴ Cfr. Coda (1984).

Dalle interviste risulta che gli imprenditori locali hanno una conoscenza molto parziale di tali elementi, che in alcuni casi sono emersi solo grazie al supporto metodologico e all'assistenza dei ricercatori.

Il problema delle carenze di marketing e comunicazione, per esempio, non è emerso spontaneamente negli intervistati. Il concetto stesso di marketing è stato spesso confuso con la comunicazione commerciale e ciò conferma, ancor di più, la mancanza di consapevolezza in merito alla criticità delle attività di marketing ai fini competitivi²⁵. Inoltre, gli intervistati hanno identificato i loro punti di forza e di debolezza privilegiando una prospettiva interna e soggettiva²⁶, che trascura l'analisi dell'ambiente esterno e dei concorrenti. In questo modo il quadro delle risorse e competenze possedute è risultato frutto di un'indagine *inward oriented*, che manca di mettere in relazione lo stesso con i fattori critici di successo ed i concorrenti del contesto competitivo. Anche i fattori esogeni - minacce ed opportunità - sono dunque percepiti poco chiaramente e, spesso, confusi con gli elementi di forza e di debolezza interni. Ciò dimostra un'inadeguata consapevolezza esterna, oltre che interna.

Rispetto alla possibilità di espansione nei mercati internazionali, ad esempio, alcuni imprenditori, non essendo in grado di sviluppare un'analisi accurata dei mercati esteri, affermano di "essere troppo piccoli per il mondo", considerando la piccola dimensione esclusivamente come un punto di debolezza. In altri casi, le PMI dichiarano di confrontarsi a livello competitivo su scala globale, ma, venendo all'individuazione dei concorrenti diretti, emergono solo competitors nazionali o addirittura regionali e provinciali.

Tutto ciò dipende dalla scarsa capacità ed attitudine all'analisi del mercato e dell'ambiente competitivo, che non necessariamente impone il ricorso a modelli previsionali sofisticati (analisi di scenario, modelli econometrici e statistici, ecc.), ma che necessita di competenze interne in grado di acquisire ed interpretare le tante informazioni disponibili nei vari canali (a partire dalla rete Internet), usandole per il governo strategico dei mercati, per la segmentazione della domanda e per la ricerca di nicchie attrattive per le PMI.

In definitiva, gli imprenditori locali non sempre comprendono l'importanza di valutare le risorse e capacità aziendali mettendole in relazione con l'ambiente esterno e con i concorrenti. Ciò, di nuovo, denota una scarsa consapevolezza strategica sul ruolo delle variabili interne ed esterne ai fini del successo aziendale, penalizzando l'implementazione dei progetti strategici deliberati e/o emergenti ed i processi di crescita.

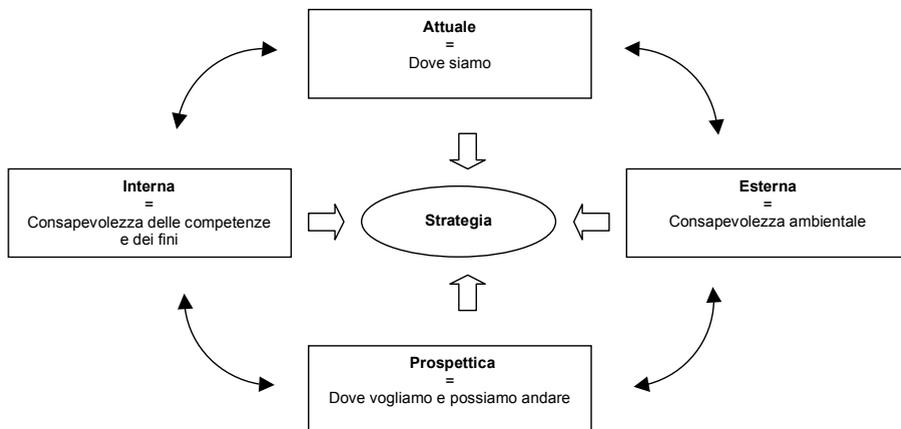
Arriviamo così a comprendere il ruolo della consapevolezza strategica nei processi decisionali delle PMI: un basso grado di consapevolezza si

²⁵ Cfr. Pencarelli, Cioppi (2008a; 2008b).

²⁶ D'altra parte anche l'impresa, intesa nel classico paradigma sistemico, non esiste come tale nella realtà, ma è il frutto di un'operazione cognitiva in base alla quale un osservatore attribuisce ad una certa entità un significato proprio (Golinelli, 2000).

traduce nell'incapacità dell'imprenditore di valutare gli obiettivi perseguibili, di svolgere una realistica analisi SWOT, di scegliere e di attuare le azioni più opportune oppure, in alternativa, come affermano Gibb e Scott (1985), quanto maggiore è il grado di consapevolezza strategica, tanto maggiore è la possibilità di realizzare determinati progetti e raggiungere gli obiettivi prefissati. Gibb e Scott (1985) definiscono la consapevolezza strategica come la capacità del soggetto imprenditoriale di comprendere e riconoscere la posizione attuale dell'impresa (*"where the company is"*) e di identificare le scelte strategiche future e le relative implicazioni (*"where the company might go"*). In questo lavoro definiamo la consapevolezza strategica assumendo una duplice prospettiva: *di contesto* (consapevolezza delle variabili interne ed esterne) e *temporale* (consapevolezza "attuale" e "prospettica"). L'analisi del contesto rivela da un lato la consapevolezza delle risorse e delle competenze a disposizione dell'azienda (consapevolezza delle competenze e dei fini) e, dall'altro, la comprensione delle caratteristiche del contesto competitivo, sociale, politico ed economico che determina conseguenze sull'agire strategico dell'impresa (consapevolezza ambientale)²⁷. La seconda prospettiva fa riferimento alla capacità degli imprenditori di comprendere "dove sono" - ovvero quale posizione occupano nel mercato - e "dove vogliono e possono andare" - ovvero quali percorsi strategici intraprendere, tenendo conto dei vincoli ambientali e delle risorse interne possedute (consapevolezza delle strategie e delle alternative strategiche attuali e prospettiche) (Cfr. Pencarelli, 1995).

Fig. V: Le dimensioni della consapevolezza strategica



Fonte: Nostra elaborazione

²⁷ Sul rapporto tra impresa e ambiente e sulla dialettica interno/esterno si veda anche Cafferata (2005).

Riteniamo che tra le due prospettive possa esistere un processo di fertilizzazione reciproca e dialettica (Fig. V): la consapevolezza attuale e prospettica tende ad aumentare al crescere della conoscenza delle variabili interne ed esterne all'impresa, mentre la comprensione del contesto aziendale ed ambientale si accresce grazie ad una lettura temporalmente dinamica delle variabili strategiche. D'altronde, un imprenditore non è strategicamente consapevole – e difficilmente la sua impresa otterrà un vantaggio competitivo - se basa le sue decisioni soltanto sulla conoscenza della situazione aziendale interna, senza considerare i fattori critici di successo del settore e le caratteristiche dei concorrenti.

Nelle PMI, la consapevolezza strategica non implica la conoscenza dettagliata di tutti i vari aspetti – come avviene nei consueti processi formalizzati di analisi strategica condotti nelle grandi imprese – ma implica il possesso di una visione generale e di lungo termine dell'impresa e dell'ambiente, finalizzata a valutare le strategie e i processi di crescita.

I risultati che emergono dalla nostra indagine portano ad affermare, tuttavia, che è molto limitato il possesso di questa visione generale e di lungo termine da parte degli imprenditori. Ciò a causa del prevalere di approcci incrementali e processuali alla formazione delle strategie, spesso guidate da obiettivi poco chiari, che risentono della commistione tra finalità personali dell'imprenditore e finalità aziendali²⁸.

Sebbene il nostro giudizio in merito al grado di consapevolezza strategica non poggia su elementi quantitativi, in quanto deriva da una valutazione qualitativa dei ricercatori basata sulla personale esperienza di contatto sviluppata nel corso dei colloqui di approfondimento, possiamo comunque affermare che una scarsa consapevolezza fa sì che i processi di crescita delle imprese minori siano frenati o distorti, compromettendone seriamente la loro performance.

In definitiva, in accordo con Gibb e Scott (1985), riteniamo che, sebbene in un contesto di razionalità limitata e debole il decisore strategico non possieda mai livelli di conoscenza e di informazione sufficienti per ottimizzare le scelte²⁹, un buon grado di consapevolezza strategica sia comunque necessario per garantire il conseguimento degli obiettivi, la realizzazione dei progetti strategici e la continuità della piccola impresa nel tempo.

²⁸ Cfr. Pencarelli (2006); Sciarelli (2002); Zan (1998).

²⁹ Spesso, infatti, le informazioni disponibili sono inadeguate per conseguire traguardi ottimali, consentendo agli imprenditori di perseguire obiettivi solo soddisfacenti, secondo forme di razionalità limitata e debole (Simon, 1988)

5. Conclusioni e proposte per accrescere la consapevolezza strategica dei piccoli imprenditori

Dallo studio emerge che la difficoltà di molti imprenditori nel realizzare i propri obiettivi strategici dipende da numerosi vincoli di origine esterna ed interna, tra cui ricordiamo la crescente competizione internazionale, le difficoltà di tipo burocratico-legislativo, gli ostacoli legati alla piccola dimensione e alla natura prevalentemente artigianale di molte PMI, le scarse risorse finanziarie e umane possedute oltre che le problematiche di tipo organizzativo in gran parte dovute al persistere di una cultura imprenditoriale molto radicata e poco aperta al cambiamento.

Oltre alla presenza di questi vincoli dimensionali ed oggettivi, i percorsi di crescita delle PMI locali sono risultati spesso frenati dalla scarsa capacità dell'imprenditore di valutare la situazione aziendale, non riuscendo ad ordinare e sistemare le informazioni disponibili in una chiara mappa concettuale capace di cogliere la dialettica interno-esterno. Ciò impedisce di selezionare le opzioni strategiche più opportune e di valutarne anche le ricadute in termini di redditività futura, mostrando che la modesta consapevolezza strategica è un ostacolo importante e da non sottovalutare per la crescita aziendale.

Le PMI locali necessitano, pertanto, di maggiori risorse e competenze e, soprattutto, di maggiore consapevolezza strategica ottenibile mediante originali processi di apprendimento imprenditoriale rivolti alla loro corretta managerializzazione.

Al riguardo, occorre apertura al cambiamento ed all'innovazione manageriale da parte dei piccoli imprenditori, chiamati ad introdurre forme di management originali e soprattutto adatte alle PMI³⁰. *Una delle innovazioni più critiche potrebbe essere culturale, fondata sul considerare la piccola impresa come un'organizzazione basata sulla conoscenza.*

Questa prospettiva manageriale, che assume che l'innovazione è di per se un processo di creazione di conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995), richiede da parte delle imprese il presidio e l'attenta gestione della conoscenza strategica, ossia della conoscenza utile per la competitività dell'impresa (*key o core knowledge*), favorendo processi di apprendimento individuali, di gruppo ed organizzativi (Lipparini, 2002; Profili, 2004).

Nell'attuale scenario - nel quale l'apprendimento diventa un fattore critico di successo e la conoscenza una delle principali fonti di vantaggio competitivo³¹ - si delinea "un vero e proprio circuito informazioni-cono-

³⁰ Cfr. Hamel (2008).

³¹ Si tratta del cosiddetto *post-fordismo* (Rullani, 2001, 2004; Delfino, 2005), caratterizzato da un profondo cambiamento organizzativo fondato su di una nuova divisione del lavoro cognitivo che si realizza attraverso la virtualizzazione e la modularizzazione delle conoscenze. Ciò consente l'affermazione di un nuovo principio regolatore: quello della condivisione delle conoscenze

scienza–competenze–apprendimento che concorre alla creazione del valore” (Delfino, 2005). Le diverse forme di conoscenza necessitano di una mediazione affinché siano fruibili al soggetto strategico, specialmente quello della PMI, come anche a tutta l’organizzazione, al fine di costituire una vera e propria risorsa strategica e produttiva.

Avviare un percorso teso all’accrescimento della consapevolezza strategica nella prospettiva del *Knowledge Management*, dunque, significa anzitutto partire dall’interno, valorizzando ed istituzionalizzando i dati e le informazioni di cui già si dispone, spesso disperse tra persone diverse (anche del team imprenditoriale)³², depositarie di esperienze ed intuizioni personali, non opportunamente archiviate in data base facilmente fruibili dagli utenti ed in grado di favorire la lettura e l’impiego integrato dei dati.

Puntare sulle competenze intese come capacità di valorizzare, acquisire e gestire le conoscenze strategiche implica attenuare, e forse superare, il classico limite delle risorse possedute dalle PMI. La competenza connessa alla consapevolezza strategica consente al gruppo imprenditoriale, infatti, di mobilitare le risorse necessarie ai vari progetti strategici, nonché di valorizzare le risorse possedute, finalizzandole verso iniziative focalizzate (Nonaka e Takeuchi, 1995; Grant, 2005). La conoscenza e le sue applicazioni, inoltre, si rivelano utili non solo al fine di incrementare l’efficacia e l’efficienza dei processi già posti in essere dall’impresa, ma anche, potenzialmente, per riformare quegli stessi processi migliorandoli radicalmente ovvero attivandone di nuovi secondo più consapevoli prospettive strategiche (Delfino, 2005).

I piccoli imprenditori devono accrescere la capacità di riconoscere i punti di forza e di debolezza aziendali per selezionare gli elementi unici, originali e distintivi sui quali fondare il vantaggio competitivo, indirizzando le strategie per cogliere le opportunità o per fronteggiare le minacce, facendo leva su ciò che le PMI sanno fare meglio (personalizzazione dei prodotti, servizio, flessibilità produttiva, *problem solving*).

La consapevolezza strategica dei piccoli imprenditori può essere stimolata anche dall’esterno, attraverso l’operato delle Istituzioni Locali. Si ritiene opportuno, a tal proposito, integrare le tradizionali politiche pubbliche di sostegno alla piccola impresa (basate perlopiù su contributi finanziari) con politiche finalizzate all’accrescimento delle competenze strategiche e del capitale di conoscenza del gruppo imprenditoriale.

Per accrescere la consapevolezza strategica dei piccoli imprenditori proponiamo tre possibili linee di intervento, interpretabili nella prospettiva

distribuite nella rete mediante processi di comunicazione e cooperazione che le trasferiscono da un contesto all’altro.

³²Cfr. Chiarvesio, Moretti, Tabacco (2007).

del Knowledge Management come strumenti per l'apprendimento individuale ed organizzativo finalizzato alle strategie di crescita:

- Informazione
- Formazione
- Sviluppo e gestione del network relazionale.

Sul piano dell'*informazione*, poiché le conoscenze chiave per lo sviluppo riguardano sia le fonti di nuove risorse che le opportunità non ancora sfruttate, possono essere opportune iniziative tese a favorire maggiore diffusione delle informazioni alle PMI sui vari mercati (di sbocco, di approvvigionamento, finanziari, ecc.) o sulle situazioni politiche ed economiche di rilievo per i decisori strategici. In questo campo le Associazioni di categoria e la Camera di Commercio locale giocano un ruolo critico, essendo a stretto contatto con gli imprenditori, cui si erogano spesso servizi di assistenza su attività operative e correnti, senza tuttavia isolare e mettere in evidenza al gruppo imprenditoriale le informazioni cruciali per lo sviluppo aziendale.

Sul piano della *formazione*, emerge l'esigenza d'innovare l'approccio utilizzato, facendolo evolvere da soluzioni di tradizionale didattica in aula, rivolta in modo standardizzato a classi di partecipanti, verso iniziative di formazione personalizzate da realizzarsi sul campo, ossia presso le imprese, rivolte a innescare negli imprenditori processi dinamici ed interattivi di apprendimento pratico, oltre che teorico, focalizzati sulle principali criticità emerse.

La terza area di intervento – sicuramente quella che richiede maggiore *commitment* sia da parte delle imprese che delle istituzioni - riguarda il potenziamento del *network e del management delle relazioni* imprenditoriali. La centralità della risorsa conoscenza ai fini della competitività aziendale (e del territorio) porta a considerare un ripensamento radicale delle forme organizzative sia all'interno dell'impresa che tra imprese. La forma reticolare è l'unica che consente la condivisione della conoscenza e la rapidità di apprendimento. Lo sviluppo di un network tra imprese e soggetti del territorio permetterebbe il coordinamento e l'integrazione di informazioni, di conoscenza e di innovazione, garantendo ai soggetti la possibilità di accrescere la propria consapevolezza strategica. La rete rappresenta la risposta organizzativa in grado di gestire la complessità e di uniformare la conoscenza (di per sé composita e proveniente da diverse fonti eterogenee) al fine di garantirne lo sfruttamento.

Il dispiegamento di questa potenzialità rappresentata dalla rete, però, necessita non solo di una adeguata *flessibilità culturale* "interna" alle imprese appartenenti alla rete (Delia, 2003) – condizione affatto scontata nel caso delle PMI -, ma anche di politiche "esterne" capaci di governare l'interdipendenza reciproca tra le parti, fissando regole e standard che rendano efficiente ed affidabile il sistema di scambi connesso alla condivisione del

lavoro (Delfino, 2005) così come della conoscenza.

Poiché dall'indagine emergono una serie di ostacoli che rendono difficile avviare e gestire tali forme di aggregazione, potrebbe essere utile favorire incontri tra le imprese locali per sensibilizzarle alla cooperazione domestica ed internazionale ed aiutarle a trovare i partner istituzionali e soprattutto commerciali con i quali avviare forme di collaborazione. La cooperazione potrebbe essere un efficace strumento di rafforzamento della consapevolezza strategica mettendo in relazione imprese, anche e preferibilmente di settori diversi e complementari (quindi non direttamente in concorrenza), di dimensioni, problemi di gestione e finalità comuni, favorendo azioni di *benchmarking* competitivo³³.

Il *learning by cooperation* è un processo di apprendimento noto agli studiosi di distretti industriali e di network e che spesso approda anche in *community of practice*, ove l'apprendimento emerge dalle relazioni sociali, come un *social construct*.

Tutto ciò non riduce l'importanza del primo dei sottosistemi in cui l'impresa è inserita, ovvero quello costituito dai clienti, fornitori e concorrenti. Questa rete di relazioni rappresenta l'anello di congiunzione principale dell'impresa con l'ambiente, che la rende di fatto un sistema aperto che interagisce dinamicamente con il contesto in cui è inserita. Tanto più estesa e completa è questa rete, tanto più la dinamica esterna può influenzare l'organizzazione concorrendo a trasformarla in una *learning organization*, un'organizzazione che impara nel tempo ed attraverso ciascuna interazione con il mondo esterno (Delia, 2003).

Con riferimento ai progetti d'internazionalizzazione osservati nell'analisi, ad esempio, risulta che dal confronto tra imprenditori esperti di mercati internazionali e soggetti inesperti, esistono potenziali di contaminazione informativa e di fertilizzazione incrociata (*cross fertilization*) utili alla consapevolezza strategica degli imprenditori in merito alle difficoltà o alle opportunità di determinati mercati, o di date soluzioni strategiche. Cooperare per apprendere e per essere maggiormente consapevoli è in definitiva un modo per accrescere le competenze acquisite.

In conclusione, la consapevolezza strategica è una speciale capacità dell'imprenditore che lo aiuta nella formazione delle strategie aziendali e che può differenziarsi in funzione della natura più o meno inedita del problema strategico, essendo la novità influente sia sulla consapevolezza ambientale delle minacce ed opportunità di ambienti competitivi o sociali o politici o economici nuovi (es. ingresso in mercati esteri, ingresso in nuovi business, ecc.), sia sulla consapevolezza delle risorse e competenze

³³ Cfr. Camp (1995).

interne possedute e necessarie (es. innovazioni di processo e di prodotto, innovazioni organizzative, nuove risorse umane, nuovi sistemi informativi, nuovi sistemi di gestione della qualità, ecc.).

La consapevolezza favorisce l'identificazione dei sentieri di crescita e delle relative forme d'implementazione più adatte alle PMI, non disperdendo, ma valorizzando le molteplici idee strategiche degli imprenditori e rafforzando la capacità competitiva delle imprese.

La consapevolezza strategica richiede, da parte degli imprenditori, capacità di comprensione generale del business e dell'impresa e capacità di collegamento, in un'ottica di lungo termine, di visioni e obiettivi imprenditoriali con le strategie deliberate ed emergenti e con le azioni strategiche desiderate o poste in essere, unendo fasi ideative con fasi di implementazione strategica attuali e prospettiche.

Essa rappresenta un *fattore di competenza dinamica*, che può essere accresciuta mediante l'apprendimento di metodologie di analisi strategica ottenibili dagli imprenditori partecipando a corsi di formazione o mediante il lavoro comune con esperti capaci di trasferire conoscenze sul campo.

Il lavoro qui proposto apre ulteriori interrogativi di ricerca, seppure presenti alcuni limiti dovuti alla scarso numero di casi esaminati, all'impiego di un metodo qualitativo che può determinare elementi di ambiguità interpretativa ed alla mancanza di una lettura longitudinale (estesa, cioè, ad un periodo collegato con l'evolversi delle strategie di crescita poste in essere o previste).

Tra i possibili interrogativi, ad esempio: nelle PMI, la consapevolezza strategica è sempre un supporto alla crescita o talvolta può scoraggiarne l'avvio, dal momento che accresce anche il rischio percepito di talune iniziative? Iniziative che, forse, con un certo grado di incoscienza e "gettando il cuore oltre l'ostacolo", gli imprenditori avvierebbero senza pensare troppo alle conseguenze.

E inoltre, le strategie di crescita consapevoli sono davvero più performanti delle strategie di crescita inconsapevoli? Sulla scia di un interrogativo sollevato da Hambrick (1981), la consapevolezza strategica va limitata al gruppo imprenditoriale o va estesa anche ai collaboratori ed a tutto il personale che di fatto è chiamato a realizzare le strategie, emergenti o deliberate che siano? E ancora, la consapevolezza strategica nelle PMI è sempre rilevante, dato il basso grado di formalizzazione delle strategie e la forte influenza delle finalità soggettive sulle decisioni strategiche, oppure dipende anche dalle caratteristiche dell'ambiente competitivo (livello di pressione concorrenziale) in cui la PMI opera?

Questi ed altri interrogativi suggeriscono l'opportunità di continuare ad affrontare il tema della consapevolezza strategica nell'ambito di un contesto contingente e dinamico che consenta di esaltare il suo significato più

ampio³⁴, ossia la capacità del soggetto imprenditoriale di sviluppare un atteggiamento proattivo nei confronti della propria impresa e del contesto esterno di riferimento, calandosi nel reale ed affrontando tutte le sfide che da esso derivano.

*Tonino Pencarelli
Facoltà di Economia dell'Università di Urbino "Carlo Bo"
tonino.pencarelli@uniurb.it*

*Elisabetta Savelli
Università di Urbino "Carlo Bo"
savellielisabetta@libero.it*

*Simone Splendiani
Università di Macerata
simone.splendiani@uniurb.it*

³⁴ Quest' affermazione richiama una riflessione più ampia, di natura filosofico/ politica, sul tema della consapevolezza strategica per la quale si rimanda al lavoro di Ciappei (2006) sul realismo strategico nel governo dell'impresa.

Riassunto

Il paper analizza il tema della consapevolezza strategica e la sua relazione con i percorsi di crescita strategica delle PMI.

Dalla ricerca empirica emerge che gli imprenditori locali mostrano una forte propensione alla crescita, sia di tipo qualitativo che quantitativo, sintetizzabile in tre principali tipologie di percorsi: crescita tramite internazionalizzazione, crescita esterna basata sulle alleanze strategiche e crescita basata sull'innovazione intesa in senso ampio. L'indagine evidenzia la scarsa capacità degli imprenditori locali di valutare la situazione aziendale interna ed esterna al fine di selezionare le opzioni strategiche e di identificare gli interventi attuativi, il tutto penalizzando l'implementazione dei progetti strategici deliberati e/o emergenti ed i processi di crescita.

Il paper si conclude con alcune proposte di intervento tese ad aiutare i piccoli imprenditori ad incrementare il proprio grado di consapevolezza strategica, nella prospettiva del *Knowledge Management*.

Abstract

This paper analyzes strategic awareness and its role in the strategic growth paths of Small and Medium sized Enterprises.

The empirical survey shows that local small firms have quantitatively and qualitatively strong growth propensities. They also have several alternatives on the horizon that can be divided into three groups: growth through internationalization, external growth based on strategic alliances, and growth based on innovation - in the broad sense.

Generally, local entrepreneurs do not have great abilities in correctly recognizing and evaluating the strengths and weaknesses of the corporate system and opportunities and threats in the market system.

They are not, therefore, able to identify the most suitable strategic options and the best ways of implementing them. This low degree of strategic awareness means that the growth processes of small enterprises are hampered or distorted, compromising their performance.

In the conclusion, we identify some proposals to help small entrepreneurs increase their strategic awareness according to the knowledge management approach.

Jel Classification: M21

Parole chiave (Key words): Consapevolezza strategica, Strategie di crescita, Gestione strategica, PMI (Strategic awareness, Growth strategies, Strategic management, SME).

Bibliografia

- Bocconcelli R. (2004). *Value networks e canali di marketing*, Trieste, Italy: Edizioni Goliardiche.
- Brugnoli C., Sinatra A. (1987). *Lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese mediante aggregazioni interaziendali*, in Fiocca R. (Ed.). *Imprese senza confini - sviluppo e nuove forme di alleanza fra imprese*. Milano, Italy: Etas Libri.
- Cafferata R. (2005), "Adattamento ed evoluzione nel rapporto tra impresa e ambiente", *Impresa Progetto*, n.3.
- Camp H. (1995). "Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices", *ASQC Quality Press*.
- Carson D., Gilmore A., Rocks S. (2004). "SME marketing networking: a strategic approach", *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Chandler Jr. A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: The Mit Press.
- Chandler Jr. A.D. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Belknap Press of Harvard Business University Press.
- Chiarvesio M., Moretti A., Tabacco R. (2007). *Conoscenza, innovazione e piccole imprese innovative: il ruolo delle interfacce cognitive*, in G. Volpato (Ed.), *Il Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, Roma, Italy: Carocci.
- Ciappei C. (2006). *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Firenze, Italy: Firenze University Press.
- Coda V. (1984). "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo & Organizzazione*, 82, 7-21.
- Corbetta G. (1995). *Le imprese familiari*, Milano, Italy: Egea.
- Contractor J.F., Lorange P. (1990). *La cooperazione tra imprese. Joint ventures, alleanze tecnologiche ed altre forme di collaborazione per i mercati internazionali*, Milano, Italy: Etas Libri.
- Dalli D., Ferrucci L., Piccaluca A. (1993). *Indagine sulle imprese esportatrici: relazioni tra percorsi di internazionalizzazione e domanda di servizi*, Rapporto Intermedio Progetto Finalizzato CNR, Gennaio.
- Dean T.J., Brown R.L., Bamford C.E. (1998). "Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations", *Strategic Management Journal*, 19, 709-728.
- Delfino M. (2005). "Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento", *Impresa Progetto*, n.3.
- Delia E., (2003), "Learning Organization: una risposta ai cambiamenti, alla complessità e all'incertezza", *Sistemi di telecomunicazioni*, Luglio/Agosto.
- Ebben J.J., Johnson A.C. (2005). "Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms", *Strategic Management Journal*, 26, 1249-1259.
- Echols A., Tsai W. (2005). "Niche and performance: the moderating role of network embeddedness", *Strategic Management Journal*, 26, 219-238.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I.(2003). *Managing Business relationships*, London, England: J. Wiley & Sons.
- Ford D., Redwood M. (2005). "Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case studies", *Industrial Marketing Management*, (34), 644-647.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I.(2006). *The Business marketing Course. Managing in Complex Networks*, London, England: J. Wiley & Sons.
- Gibb A., Scott M. (1985). "Strategic Awareness, Personal Commitment and Process of Planning in The Small Business", *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Golinelli G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale (vol I)*, Padova, Italy: Cedam.
- Grandinetti R. (1992). "Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizza-

- zione di un campione di piccole e medie imprese", *Piccola Impresa/Small Business*, 1.
- Grant R.M. (2005). *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Italy: Il Mulino.
- Greiner L.E. (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July-August.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21.
- Hallen L., Lundberg H. (2004). "New horizon and positions: structural effects of strategic networks", *IMP Conference*, Copenhagen.
- Hamel G. (2008). *Il futuro del management*, Milano, Italy: Etas Libri.
- Kogut B. (1988). "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Lathi A. (1989). "A contingency theory of entrepreneurial strategy for a small scale company operating from a small and open economy in open European competition", *Entrepreneurship & Regional Development*, 1.
- Lipparini A. (2002). *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Italy: Il Mulino.
- Lu J.W., Beamish, P.W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lyons M.P. (1991). "Joint Ventures as Strategic Choice. A Literature Review", *Long Range Planning*, 24.
- Marchini I. (1995). *Il governo della piccola impresa (Vol.II)*, Genova, Italy: ASPI/INS-EDIT.
- Mattiacci A., Ceccotti, F. (2007). "Niche Marketing. A brand new style for managing consumer marketing in a global environment", *Proceedings of the 8th International Conference on Marketing Trends*, Venice, Italy, January.
- Mediocredito Centrale (1995). *Osservatorio sulle piccole e medie imprese*, Quaderni di politica industriale, Giugno.
- Minguzzi A. (1993). "La competitività internazionale delle piccole-medie imprese meridionali nel settore delle conserve alimentari", *Piccola Impresa/Small Business*, 3.
- Mintzberg H., Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 3.
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. (1996). "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter).
- Musso F. (2000). *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero : varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*. Genova, Italy: ASPI/INS-EDIT.
- Musso F. (2004). *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili : sistemi distrettuali e canali distributivi*, Italy: Edizioni Goliardiche.
- Nardin G. (1993). *Piccole imprese e internazionalizzazione. Il caso dell'industria meccanica agricola dell'Emilia Romagna*, Milano, Italy: Franco Angeli.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press.
- Pencarelli T. (1995). *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Genova, Italy: Aspi/Ins-Edit.
- Pencarelli T. (2006). *Le finalità nel processo di formazione delle strategie delle imprese minori*, in AA.VV. (Ed.). *Scritti in onore di Isa Marchini*, Milano, Italy: Franco Angeli.
- Pencarelli T., Cioppi M. (2008a). "La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese. Alcune evidenze empiriche", *Proceedings of the 8th International Conference on Marketing Trends*, Venice, Italy, January.
- Pencarelli T., Cioppi M. (2008b). *I processi di vendita e il marketing nelle PMI*, in Tunisini A. (Ed.). *Teorie e applicazioni di business marketing*, Milano, Italy: Franco Angeli.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*, New York, NY: Free Press.
- Preti P. (1991). *L'organizzazione della piccola impresa. Nascita e sviluppo delle imprese minori*, Milano, Italy: Giuffrè.
- Profili S. (2004). *Il Knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, Milano,

Italy: Franco Angeli.

Rispoli (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica (2nd Ed.)*, Bologna, Italy: Il Mulino.

Rostow W.W. (1960). *The Stages of Economic Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.

Rullani E. (2001). "New/net/Knowledge economy: le molte facce del postfordismo", *Economia e politica industriale*, n.110, 5-31.

Rullani E. (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

Sciarelli S. (2002). *Economia e gestione dell'impresa (vol I)*, Padova, Italy: Cedam.

Simon H. (1988). "Razionalità e non razionalità nei processi decisionali", *Problemi di gestione*, 7/8.

Sorenson O., McEvily S., Rongrong Ren C., Roy R. (2006). "Niche width revisited: organizational scope, behaviour and performance". *Strategic Management Journal*, 27, 915-936.

Steinmetz L.L. (1969). "Critical Stage of Small Business Growth: When They Occurr and How to Survive Them", *Business Horizons*, 1.

Utterback J., Abernathy W. (1975). "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, 3.

Valdani E. (1988). "Le condotte di coalizione nelle nei processi di internazionalizzazione. Finanza", *Marketing e Produzione*, 2.

Zan S. (Ed.) (1998). *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Italy: Il Mulino.

Zanoni A. (1992). *Accordi fra imprese nell'area di produzione*, in G. Lorenzoni (Ed.). *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Milano, Italy: Etas Libri.