

LE MEDIE IMPRESE DI FRONTE ALLA CRISI: IL CASO MECCANOTECNICA UMBRA S.P.A.

di *Francesca Ceccacci, Giovanna Devetag*¹

1. Introduzione

Nel corso del 2011 il Pil dell'Italia ha rallentato, la crescita è scesa in media dall'1,8 allo 0,4% e nella seconda metà del 2011 si è verificato un forte peggioramento imputabile a una contrazione dell'attività economica continuata nel corso del 2012 (Banca d'Italia Eurosystema, Relazione annuale sul 2011).

L'indagine della Banca d'Italia sulle imprese industriali e di servizi, indagine Invind (Bugamelli et al., 2009) ha evidenziato come tra il 2008 e la primavera del 2009 il fatturato delle imprese sia calato in media del 20% nell'industria e del 14% nei servizi. In questi anni la recessione e la successiva timida ripresa avevano interessato tutti i comparti produttivi diversamente a quanto accaduto nel 2011 quando la dinamica del valore aggiunto è stata molto differenziata tra i settori. L'ultimo decennio, in cui la crescita della produttività dell'economia italiana è risultata inferiore a quella delle economie degli altri paesi europei, è stato caratterizzato da una diminuzione del peso dei settori tradizionali (settore tessile, abbigliamento e pelle) a favore di altre produzioni con contenuto tecnologico medio-alto (Banca d'Italia, 2012) e le imprese, che già avevano avviato percorsi orientati all'innovazione e all'internazionalizzazione, sono state in grado di affrontare con meno difficoltà la sfavorevole congiuntura. Tra l'altro Bugamelli et al. (2009) evidenziano come le aziende che tra il 2000 e il 2006 avevano avviato un processo di ristrutturazione sono riuscite a parità di condizioni a reggere meglio l'impatto della crisi sia in termini di fatturato, di esportazioni e di redditività. In tale contesto sono le medie imprese, oltre 4.000 nell'indagine

¹ Le autrici ringraziano La Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia per il supporto nella realizzazione del case study, relativo al progetto dal titolo " Il design di meccanismi per la collaborazione distribuita: esperimenti di laboratorio e un applicazione al caso dei poli di innovazione in Umbria" Sebbene il lavoro di ricerca sia frutto della comune attività degli autori i paragrafi 1, 3 e 4 sono da attribuire a M.Giovanna Devetag, i paragrafi 2e 5 a Francesca Ceccacci, le conclusioni (parag. 6) sono da attribuire ad entrambe.

Unioncamere-Mediobanca (Mediobanca-Unioncamere (2010), che durante la crisi con la tenuta delle vendite estere hanno contribuito in modo significativo al sostegno della competitività del made in Italy, anche se la stessa impone alle medie imprese, attualmente vitali e competitive solo su piccole nicchie di mercato, di muoversi in un mercato più aperto. In particolare le imprese del comparto metalmeccanico contribuiscono in modo significativo all'andamento dell'economia italiana: infatti, nonostante la crisi in corso, negli ultimi dieci anni le imprese di tale settore sono state fondamentali per la bilancia commerciale con l'estero (190 miliardi di export nel solo 2011, la metà dell'intero manifatturiero nazionale) e per l'occupazione (43mila posti in più tra il 2000-2010) (Sole 24 Ore 22 febbraio 2012). Tale settore risulta penalizzato dalla caduta della domanda interna, che l'ISTAT stima intorno al 3,6% nei primi mesi del 2012, mentre le esportazioni registrano un aumento del 3,8% e le importazioni una diminuzione del 14,3% (Sole 24 Ore 20 novembre 2012) Se prevale un orientamento gestionale al prodotto o al processo, esistono in queste imprese anche procedure, competenze, canali informativi che le aiutano ad interfacciarsi con il mercato in modo più consapevole ed efficace di quanto si sarebbe portati a pensare (Ferrero e Fortezza, 2007). E' a partire da queste considerazioni che ci è sembrato di particolare interesse prendere in esame un case study per capire se e come le medie imprese stanno modificando le strategie di mercato a seguito dei mutamenti del contesto economico intervenuti con la crisi internazionale (Cedrola, Ferrero, Gregori, 2011). Il presente lavoro si colloca nell'ambito degli studi di management dedicati alle caratteristiche strategiche e organizzative della media impresa. In particolare, la motivazione principale dell'articolo è il tentativo di identificare gli "elementi" che permettono alla media impresa di fronteggiare la situazione di crisi economica – con particolare riferimento alla crisi attuale - attraverso processi di internazionalizzazione.

L'obiettivo specifico è quello di individuare, descrivere le scelte strategiche (in termini di determinanti e di condizioni di attuazione) attraverso le quali queste imprese sono state in grado di pervenire alla formulazione di risposte particolarmente efficaci nel contrastare gli effetti negativi della crisi economica internazionale. Dalla motivazione del lavoro derivano le seguenti domande di ricerca:

Quali sono le principali caratteristiche, le condotte strategiche che assumono le medie imprese?

Quali sono, in particolare, le strategie che hanno permesso a tali imprese di affrontare la crisi economica internazionale?

Per rispondere a simili interrogativi nel lavoro è stato analizzato un caso aziendale relativo all'esperienza di una media impresa, la Meccanotecnica Umbra SPA (di seguito MTU), un'impresa di tipo family business, con sede a Campello sul Clitunno in provincia di Perugia, che produce tenute mec-

caniche per pompe ad acqua, e il motivo che ci ha indirizzato verso tale scelta deriva dal fatto che la MTU nel 2010 ha conquistato il primo posto nella classifica nazionale dell'Ufficio studi di Mediobanca per le imprese senior più dinamiche. In particolare il lavoro ha cercato di individuare le strategie attuate dalla MTU prima dell'inizio della crisi e di valutarne gli effetti al fine di contrastare le difficoltà riscontrate dall'azienda sul versante della domanda.

In questo modo, il lavoro si prefigge l'obiettivo di partecipare alla crescente discussione sulle medie imprese nell'ambito delle discipline di management non solo delineando il percorso storico intrapreso da una delle principali medie imprese italiane ma, in una prospettiva teorica, individuando le condizioni di sviluppo della media impresa, allo scopo di fornire, per questa via, un contributo alla costruzione del profilo identitario di questo "nuovo" modello di impresa. A tal fine dopo aver brevemente delineato il contesto teorico sulla media impresa negli studi aziendali, il lavoro illustra la prospettiva metodologica adottata nella realizzazione del case study. In seguito viene descritta l'azienda e le strategie attuate per combattere la crisi; infine, sono discusse le conclusioni.

2. Contesto teorico di riferimento

Le medie imprese sono state oggetto di attenzione da parte di ricercatori e di studiosi di varie discipline solo in tempi relativamente recenti, poiché in passato sono state generalmente aggregate alle piccole imprese (Cedrola, Ferrero, Gregori, 2011). Difatti, come è stato evidenziato in diversi lavori, tale categoria dimensionale di impresa può essere osservata come autonomo oggetto di studio in quanto le proprietà tipiche delle medie imprese di nuova generazione *"sono tali da spiegare e giustificare gli sforzi in corso nel paese per darne una rappresentazione organica come una componente nuova e distintiva del sistema industriale, che si è inclini a denominare quarto capitalismo"* (Varaldo et al 2010, p.14)

L'Unione Europea, nel tempo ha fissato alcuni parametri quantitativi che contraddistinguono la media impresa manifatturiera: 50 -249 dipendenti, totale attività non superiore a 43 milioni di euro e fatturato non superiore a 50 milioni di euro. Tuttavia, è opportuno sottolineare che tali parametri costituiscono solo valori di riferimento e rappresentano limiti molto variabili a seconda degli obiettivi di studio, del contesto settoriale e di mercato (Alzona, Iacobucci, 2005). D'altra parte la nostra percezione di media impresa è pesantemente condizionata dalla struttura dimensionale del sistema industriale italiano, infatti *"quelle che noi consideriamo medie imprese diventano piccole imprese se il paragone si sposta su scala mondiale"* (Zanetti e Alzona 2004).

Le medie imprese sono considerate un punto di forza nella manifattura italiana, stanno manifestando negli ultimi anni tassi di crescita del valore aggiunto “paragonabili a quelli dei settori più dinamici, una spiccata attitudine all’ esportazione unita a una consolidata redditività e capacità finanziaria” (Varaldo 2010). In sintesi, “*di fatto le medie imprese si presentano più come dei grandi tra piccoli che dei piccoli fra grandi*” (Varaldo 2010, p. 14).

Coltorti (2007) le definisce aziende snelle, finanziariamente solide, ricche di competenze professionali che attuano politiche commerciali fortemente focalizzate sul cliente e su nicchie che esse stesse costruiscono, hanno a che fare con beni differenziati e danno grande enfasi alla componente del servizio, specie nelle produzioni meccaniche.

Le principali caratteristiche delle medie imprese italiane possono essere così sintetizzate (Corbetta 2000; Dalli 2009):

- a) lo staff di vertice viene ampliato a differenza delle piccole imprese in cui è ristretto.
- b) la presenza della medesima persona al vertice o di componenti della medesima famiglia, rappresenta un riferimento tramite il quale si assicurano continuità e coerenza nel percorso di crescita
- c) un certa apertura al “management”, permette un maggior livello di sviluppo dell’impresa che la proprietà da sola non sarebbe stata in grado di affrontare.
- d) l’ambiente competitivo si allarga su più dimensioni, anche se le medie imprese restano quasi sempre focalizzate in termini di strategia di portafoglio. La dimensione geografica sembra spesso estesa come minimo a livello europeo.
- e) conservano collegamenti forti col territorio di origine.
- f) in questo tipo di imprese si consegue un maggiore livello di tensione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, perché la presenza diretta dei proprietari in azienda rende possibile una direzione comune nei comportamenti dei collaboratori.

In merito alle strategie utilizzate per ottenere vantaggi competitivi duraturi e difendibili, sono stati identificati diversi fattori di successo utilizzati per contrastare la concorrenza.

Tra questi un ruolo fondamentale è assunto dalle **risorse, competenze e capacità espresse dall’impresa**. Partendo dal presupposto che le capacità distintive di un’impresa siano alla base della creazione di valore nello svolgimento delle proprie attività, e che queste attività possano essere costruite gradualmente e rafforzate lungo archi temporali lunghi (Tece e altri 1997), le medie imprese, sebbene condizionate nei processi tecnologici e organizzativi da fenomeni di *path dependance e core rigidities*, si caratterizzano per

la rapidità di manovra strategica, i ridotti time to market e la propensione a generare continuamente innovazione. Secondo questo paradigma le imprese fronteggiano la sfida della competizione di tipo schumpeteriano non solo attraverso le competenze chiave (*core competencies*), ma anche sviluppando proprie abilità nel riconfigurarle, riorientarle, trasformarle ed integrarle, con le risorse ed i beni complementari esterni. Difatti “i casi di successo evidenziano strategie flessibili volte a occupare aree di prodotto/mercato in cui essere leader, realizzate secondo percorsi del tutto *firm specific*, che fanno leva sulle attività principali di creazione del valore: la generazione dell’innovazione, la definizione del prodotto, i rapporti con il mercato” (Resciniti 2009)

Un ulteriore fattore che caratterizza le strategie delle medie imprese è l’importante ricorso a strategie di focalizzazione attraverso la **concentrazione degli investimenti in nicchie di mercato** (Kroeger et al, 2006) che, “in contesti *open innovation* spesso soggetti a forme di competizione internazionale, consentono di conquistare e mantenere posizioni protette. In contesti di *innovation-based competition* le nicchie di mercato vanno valutate in relazione alla possibile difesa sia in funzione alle prospettive di crescita sia sulla capacità dell’impresa di sviluppare “competenze e capacità distintive in linea con l’evoluzione del contesto” (Resciniti, 2009)

E’ quindi evidente il ruolo che l’**innovazione tecnologica, organizzativa e di mercato**, assume nel segnare i percorsi strategici su cui molte imprese di medie dimensioni basano il loro vantaggio competitivo (Naidoo, 2010; Anderson 2010; Soinen et al, 2012; Coltorti, Resciniti, Tunisini, Varaldo 2013). La rilevanza dell’innovazione porta le imprese a investire molto in ricerca e sviluppo. Tra l’altro le imprese di medie dimensioni “presentano un profilo strategico più dinamico (in riferimento alle imprese di grandi dimensioni): fanno più ricorso ad innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e di marketing, e hanno una proiezione internazionale relativamente elevata. Tali aspetti sembrano compensare un profilo organizzativo poco complesso dominato dalla presenza di imprese familiari” (Istat 2012)

E’ tuttavia attraverso le **strategie di internazionalizzazione** che le medie imprese possono sviluppare in modo più duraturo la loro capacità competitiva, confrontandosi con altri mercati. L’internazionalizzazione consente infatti di mantenere un certo rapporto con il paese di origine, con una prospettiva rivolta verso orizzonti diversi e lontani, portando l’impresa a sviluppare la ricerca dei fattori che favoriscono lo sviluppo internazionale (Caroli e Lipparini 2002)

Le variabili economiche da sole, però, non spiegano i processi di internazionalizzazione delle imprese, nei quali si manifestano sovente “una serie di dimensioni legate all’esperienza, all’apprendimento e alle caratteristiche professionali dell’imprenditore” (Cerrato e Depperu, 2010). Tra l’altro la natura familiare dell’impresa non è un elemento ininfluente nel

decidere di avviare un processo di internazionalizzazione (Zahra 2003, Cerrato e Piva 2008).

Nella maggior parte dei casi lo sviluppo di queste strategie si realizza attraverso la creazione di filiali estere, di nuova costituzione o acquisite da soggetti del posto, con l'impiego di capitali e con il trasferimento di conoscenze manageriali (Majocchi A. 2010).

3. Metodologia adottata

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, il lavoro prevede un approccio di tipo qualitativo e una metodologia basata sul classico *field case study* (Yin, 1994; 2003; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). "L'essenza di un case study risiede nel cercare di caratterizzare una decisione o un insieme di decisioni: perché esse sono state prese, come sono state implementate e con quali risultati" (nostro adattamento da Schramm, 1971). Per questa ragione il metodo qualitativo del case study ci sembra rappresenta nel nostro esempio il più efficace strumento di indagine empirica volto a comprendere le strategie attuate dalla MTU prima dell'inizio della crisi e ritenute successivamente capaci di contenerne gli effetti. L'indagine ha privilegiato un approccio qualitativo basato soprattutto sull'interazione diretta con il direttore generale dott. Carlo Pacifici e si è sviluppata secondo tre fasi successive, ciascuna delle quali orientata al raggiungimento di specifici obiettivi e alla raccolta di informazioni necessarie ad impostare la fase successiva. La prima fase, iniziata a maggio 2012 ha riguardato un'attenta ricerca di fonti documentali in riferimento al company profile, avvalendosi di documenti aziendali, report annuali, articoli di giornali e riviste specializzate.

La seconda fase ha previsto la somministrazione all'azienda di un questionario standard, composto principalmente da domande a risposta chiusa e suddiviso in sei diverse sezioni tematiche. L'analisi del questionario ha permesso di individuare gli aspetti della gestione aziendale da indagare con maggior dettaglio: a tal fine, nella terza fase, conclusa a settembre 2012 è stata realizzata un'intervista semistrutturata con il direttore generale, per ottenere la conoscenza di nuove dimensioni del problema nonché chiare e approfondite descrizioni delle strategie attuate e dei problemi incontrati a partire dall'esperienza personale (Burgess, 1982). Come si evidenzierà in seguito, questo livello di analisi ha permesso di approfondire: le origini dell'impresa e i principali eventi critici; le fasi di vita dell'azienda; le strategie di mercato e la gestione della crisi economica in atto.

4. L'impresa

La Meccanotecnica Umbra S.p.A., gruppo industriale internazionale, è un produttore di tenute meccaniche (*core business*) per pompe acqua, che in particolare per il settore auto² copre circa il 35% del mercato mondiale. Dal 1999 al 2003, l'azienda ha avviato altre due unità operative nelle vicinanze della sede legale (Dichiarazione Ambientale Meccanotecnica Umbra del 20.04.2011), destinate una alla lavorazione delle tenute industriali ed elettrodomestiche e l'altra alla lavorazione degli anelli in carbone, carburo di silicio, alluminio e PTFE (politetrafluoroetilene)

Attualmente l'azienda si occupa della progettazione e produzione di tenute meccaniche: per applicazioni automobilistiche per applicazioni elettrodomestiche per l'esercizio in ambienti abitati, per applicazioni civili, agricole ed industriali inoltre nella sede Svedese dell'azienda si progettano e si producono soluzioni di tenuta, su commessa del cliente, per il settore alimentare, farmaceutico, chimico, minerario, cartario e delle perforazioni di pozzi petroliferi (Company Profile Rev.2).

La struttura organizzativa della MTU corrisponde ad una holding di tipo industriale composta da un Cda presieduto dal fondatore dell'azienda Alberto Pacifici. Il Corporate General Management (Dott. Carlo Pacifici) coordina le funzioni di staff (Risorse Umane, Finanza e Controllo), le aree operative e le sedi estere. Nonostante la MTU sia una *Family Business*, la proprietà ritiene che *"i manager preparati siano indispensabili, noi abbiamo un direttore commerciale che oltre a gestire con la sua struttura il portafoglio del gruppo ha una grande conoscenza del prodotto e del processo...."*³

Attualmente l'azienda ha 660 dipendenti, di cui 180 in sede centrale, 50 in Brasile, 150 in Cina, 50 in Svezia, 30 in India e 200 in Usa/Mex.

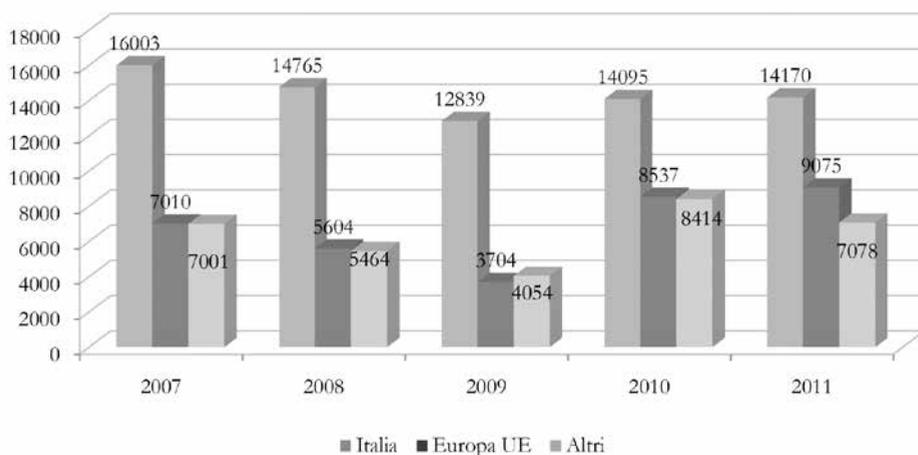
Il numero di occupati è salito significativamente, passando da 186 a 660 unità nell'arco di nove anni.

Il fatturato consolidato del Gruppo, pari a 30.323 milioni di euro nel 2011, ha avuto negli anni un andamento suddiviso per area geografica come descritto nel grafico 1.

² Attualmente la MTU Italia fornisce il 100% delle tenute meccaniche utilizzate da Fiat e Ferrari. (www.italtrade.com)

³ Di seguito il corsivo virgolettato riporta quanto detto dall'intervistato

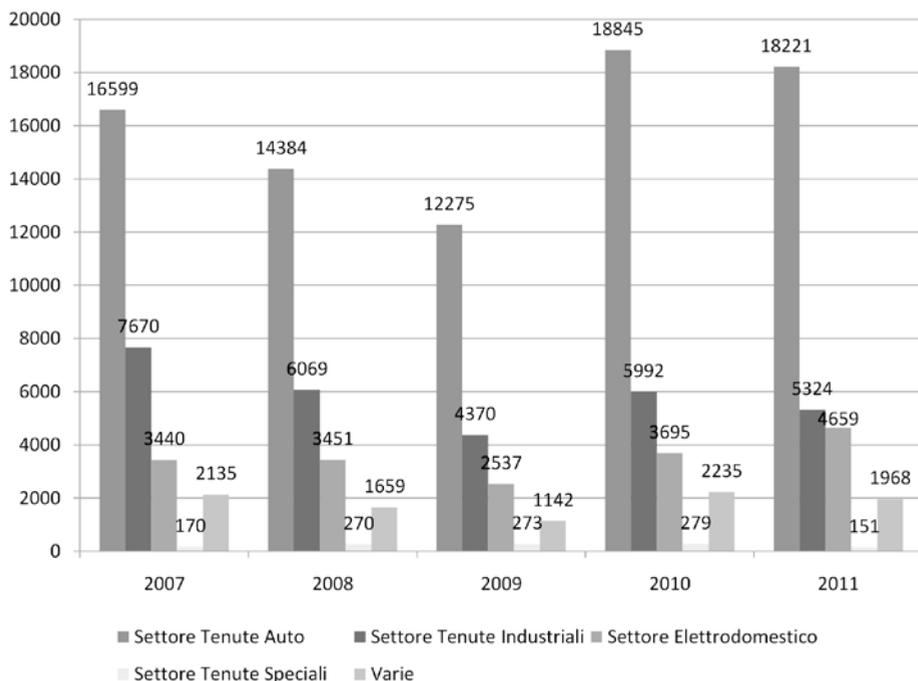
Grafico 1 - Fatturato consolidato per area geografica



Fonte: ns elaborazione su dati Meccanotecnica S.p.A.

Il grafico 2 evidenzia l'andamento crescente del fatturato suddiviso per area di attività.

Grafico 2 - Fatturato consolidato per area business



Fonte: ns elaborazione su dati Meccanotecnica S.p.A.

Questi risultati derivano da un percorso caratterizzato da diversi momenti chiave, che hanno consentito alla Meccanotecnica di conquistare nel 2010 il primo posto nella classifica nazionale dell'ufficio studi di Mediobanca sulle imprese senior più dinamiche. I paragrafi successivi illustrano: le origini dell'impresa, le più importanti innovazioni, le strategie, i modelli organizzativi e produttivi che hanno caratterizzato la storia di tale azienda facendola diventare quello che è oggi: una solida realtà industriale nella scenario internazionale.

4.1. Le origini dell'impresa

L'azienda nasce nel 1966 in Umbria, a Campello sul Clitunno. In quel periodo il sindaco, la contessa Maria Sole Agnelli, decise di mettere a disposizione un'area industriale e stimolò Alberto Pacifici, assessore al bilancio, a intraprendere un'attività economica. Alberto Pacifici, che in quel momento lavorava a Terni presso la Polymer⁴, decise con due soci fidati di avviare un'attività produttiva. L'idea originale che venne a uno dei soci riguardava la produzione di tenute meccaniche per pompe ad acqua, cioè guarnizioni inserite nelle pompe dell'acqua del circuito di raffreddamento del motore di automobili, che da sempre costituisce il *core business* dell'azienda, anche se in seguito saranno realizzate tenute con diverse applicazioni.

L'azienda si costituì e iniziò ad esportare in Europa (Francia Germania e Spagna) sin dall'inizio degli anni '70. L'orientamento all'export divenne necessario da subito, in quanto il mercato domestico era caratterizzato da domanda debole. Contemporaneamente si iniziò a intravedere la possibilità di realizzare applicazioni diverse da quelle automobilistiche, ad esempio elettrodomestici e macchine per uso industriale.

L'azienda, quindi, mise in atto una "strategia di completamento di prodotto attraverso il perseguimento di una diversificazione correlata dal lato della tecnologia. Quest'ultima è la più facile da identificare sul piano empirico, in quanto corrisponde all'utilizzo di una medesima tecnologia per la realizzazione di prodotti diversificati. Ciò significa che l'impresa industriale è dotata di competenze, tecnologie, professionalità e tecniche manifatturiere flessibili rispetto all'ottenimento di prodotti diversificati" (Ferrucci, 2000). Oggi sono solo tre le aziende al mondo che producono tenute meccaniche per automobile e che sono omologate dalle case automobilistiche; pertanto la Meccanotecnica ha solo due competitors: il tedesco Giapponese NOK e il tedesco Brasiliano Kaco che appartengono a multinazionali che operano nella componentistica auto. Come evidenziato in precedenza, la MTU è presente attualmente circa il 35% del mercato mondiale dell'auto-

⁴La Polymer è stata una azienda italiana, specializzata nel campo della produzione del polipropilene nel polo chimico di Terni.

mobile e, per quanto riguarda gli elettrodomestici, detiene in Europa più del 60% del mercato. Nel 2008 l'azienda acquisisce una compagnia svedese per la produzione di tenute meccaniche per applicazioni industriali, business marginale per l'azienda, con l'obiettivo di controbilanciare il peso dell'automobile nel fatturato.

4.2 Risorse e competenze strumenti necessari per combattere la crisi.

Negli anni 80 si avvia una fase importante per l'azienda, che decide di produrre internamente i materiali ceramici, cuore del prodotto, prima acquistati all'esterno. *“Il PTFE⁵ è nel settore degli elettrodomestici un materiale che ci permette di avere un vantaggio competitivo dal momento che i nostri concorrenti non sono riusciti a trovare una formulazione altrettanto performante”*. Si tratta di una formulazione fortemente innovativa e ad oggi non ancora imitata nonostante i numerosi tentativi. Una lunga tradizione di ricerca ha mostrato come alla base dei vantaggi competitivi delle imprese vi sia spesso un insieme di risorse e competenze esclusive, non facili da imitare e difficilmente trasferibili (Penrose, 1959; Prahalad e Hamel, 1990). Infatti le performance fornite da questo materiale sono particolarmente elevate e per l'azienda il materiale rappresenta quindi fonte di enorme vantaggio competitivo che apre una fase di investimenti in R&S, in quanto la produzione interna richiede know-how specifico.⁶

Per quanto riguarda il know how specifico, *“il nostro componente, tenuta meccanica, trova applicazione, principalmente, nelle pompe acqua dei circuiti di raffreddamento dei motori”*.

Nel corso degli anni MTU ha raggiunto una elevata conoscenza delle problematiche che si possono verificare nel circuito di raffreddamento. Sono stati effettuati notevoli investimenti per allestire una sala prove con circa 100 banchi, che oggi utilizziamo per sperimentare le soluzioni migliori per le principali case automobilistiche (Ford, GM, Fiat/Chrysler, Peugeot, Audi, BMW etc.). *“Il cliente europeo o americano è molto esigente e inoltre le specifiche che devono essere rispettate dalle case automobilistiche sono molto stringenti in questi mercati, sia per quanto riguarda i consumi ma soprattutto per quanto attiene alle emissioni e quindi all'inquinamento. In questo contesto i motori devono essere molto performanti e di conseguenza anche tutta la componentistica deve rispettare standard elevati. Ecco il motivo per cui nel mondo siamo rimasti in tre a produrre questo componente.”*

⁵ Il PoliTetraFluoroEtilene, è conosciuto come Teflon, e viene utilizzato anche nel settore degli elettrodomestici.

⁶ Tale situazione conduce l'azienda ad avviare una collaborazione con un ingegnere di Terni con notevole esperienza nel campo dei materiali tale da essere considerato il numero uno in Italia e che lavora oggi solo per la Meccanotecnica.

Nei mercati “emergenti” invece motorizzazioni che rispettano gli standard imposti dalle normative euro 5/6 non sono ancora in produzione, di conseguenza occorre trovare soluzioni diverse per queste applicazioni. Per tale motivo il know-how acquisito nei materiali strategici consente alla MTU di trovare le performance migliori per ogni applicazione.

Il vantaggio competitivo ottenuto dalla produzione interna del materiale strategico (PTFE) è frutto di importanti e continui investimenti che hanno portato oggi l’azienda ad investire il 4% del fatturato in R&S, con un struttura dedicata che partecipa a molti bandi per la ricerca. Nel servizio R&D lavorano circa 15 persone, tra cui molti ingegneri. *“Ci avvaliamo anche della collaborazione di alcune università come quella dell’Aquila e di Perugia.”*

5. Le strategie di internazionalizzazione oltre la crisi

Nel caso della Meccanotecnica, il processo di internazionalizzazione ha preso avvio alla fine degli anni '90, determinando l’inizio di una fase importante nella vita dell’azienda, orientato a un ripensamento dei tradizionali strumenti di gestione al fine di promuovere nuove forme di governance e di reti transnazionali coerentemente con quanto esposto in letteratura sul tema delle global value chains (Gereffi, Humphrey, Kaplinsky, and Sturgeon, 2001; Gereffi, Humphrey, and Sturgeon, 2005; Gibbon, P., J. Bair, and S. Ponte 2008). Tale processo ha comportato per la MTU una riorganizzazione della divisione del lavoro su scala internazionale laddove i costi sono inferiori ed è cominciato in Brasile ai tempi in cui la Fiat, avendo dislocato in questo paese una parte rilevante della produzione, ricercava fornitori in loco. La MTU allora decide di andare in Brasile, e dopo avere valutato le condizioni e la natura dell’investimento apre uno stabilimento vicino a San Paolo il quale avvia la propria produzione nel 2001. Si evidenzia come La Mecanotenica do Brasili, prima sede all’estero, produca esattamente gli stessi prodotti realizzati nella sede di Campello utilizzando lo stesso processo e gli stessi macchinari. Nello stabilimento in Brasile il 95% della produzione è destinata al settore automobile. L’esperienza positiva ha successivamente indotto il management a guardare al mercato cinese, comprendendo da subito che non era possibile presidiare efficacemente tale mercato con una sola sede commerciale o con l’esportazione, ma che era necessaria una sede produttiva.

Le motivazioni alla base dell’espansione in Cina sono rappresentate dal vantaggio di beneficiare di minori costi del lavoro, di reperire i materiali a prezzi e tempi di consegna inferiori e dall’auspicata opportunità di accedere a mercati estesi ed in rapida crescita. In Cina la MTU si avvale di un partner finanziario come Simest, (Simest è la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all’estero)che attualmente fa parte del Capitale

Sociale della società cinese, e costituisce la società Meccanotecnica Umbra Qing dao nel 2005, avviando la produzione nel 2006. Per quanto riguarda l'esperienza in Cina l'azienda evidenzia come sia stato estremamente agevole costituire la società⁷, costruire lo stabilimento, che attualmente è stato raddoppiato, e avviare la produzione. Il settore dell'automobile oggi rappresenta un mercato maturo *"e quindi per poter essere competitivi bisogna fare ulteriori investimenti perché i PUV sono bassi, i margini bassi, e il punto di pareggio è alto"*. Al fine di non dover dipendere dal mercato dell'automobile, l'azienda ha ritenuto opportuno anche diversificare la gamma di prodotto ed entrare con più forza nel settore industriale delle applicazioni industriali. Con l'acquisizione della compagnia svedese Huhnseal AB che produce guarnizioni per pompe industriali medium e heavy duty, i cui principali settori di sbocco riguardano il food and beverage, l'estrazione mineraria, le industrie cartiere e l'alimentare, la MTU raggiunge tale obiettivo. La società acquisita nel 2008, quando già iniziava la crisi, pur non avendo registrato performance eccezionali, non ha mai avuto fino al presente una diminuzione di fatturato.

Alla fine del 2009, si è avuta la possibilità di acquistare un concorrente, la Cyclam North America, il 4° quarto player nel settore automotive, colosso americano che faceva parte di una grossa multinazionale. *"Il business dell'auto per questa azienda multinazionale era marginale; si trovava in difficoltà, essendo entrato in crisi il settore dell'auto in America. Decise così di dismettere l'attività e venne acquistata da un fondo di private equity che l'ha ben ristrutturata portando il personale da 500 a 250 unità tra USA e Messico"*. Il 31 Dicembre 2009 l'azienda ha acquistato il concorrente facendo così nascere la Meccanotecnica USA. Questo investimento è stato cruciale in quanto ha consentito all'azienda di presidiare il nord America sia come base commerciale, sia come base logistica, inoltre si evidenzia il vantaggio di potersi avvalere di una produzione in Messico a costi estremamente competitivi.

Nel 2010 il management decide di presidiare il mercato Indiano⁸, ma da una prima esplorazione in loco emerge che l'India è un paese completamente diverso dalla Cina. Avviare un'attività economica per una realtà piccola come la Meccanotecnica, in un paese come l'India si rivela infatti molto più difficile, a causa dell'arretratezza del paese in termini non solo burocratici, ma soprattutto infrastrutturali, e a causa degli scarsi incentivi ad attrarre capitali stranieri da parte delle autorità. Da questa valutazione

⁷ La scelta di un ingresso solitario (WFOE) sul mercato cinese è quella più diffusa, è una scelta impegnativa e costosa rispetto a quella della Joint Venture, ma nel contempo si apprezzano i vantaggi relativi all'opzione quali la semplicità e rapidità dell'iter costitutivo, alleggerito dagli estenuanti negoziati e dalle complesse architetture contrattuali tipiche della Joint Venture. (Valdani E., Bertoli P., 2006)

⁸ Nelle nuove condizioni di domanda e tecnologia, la "vivacità" imprenditoriale è sempre più considerata come elemento fondamentale ai fini della capacità di innovazione e di crescita del sistema economico. (Belloni V., Iacobucci D. 2001).

l'azienda comprende che da sola non avrebbe mai potuto insediarsi in un Paese in tali condizioni di arretratezza, e l'unica strategia possibile è trovare un partner (una Joint Venture in Cina era stata sconsigliata) in grado di aiutare l'azienda nella difficile gestione burocratica. Anche in questo caso l'azienda viene accompagnata dalla Simest che ha quote nel Capitale Sociale. La Meccanotecnica ha l'80 % della Joint Venture e il 20% è detenuto dal partner Giapponese. L'80% a sua volta è diviso in un 42% a favore della MTU e un 38 % appartenente alla Simest. Solitamente nei paesi molto differenti per cultura e molto distanti geograficamente, si preferisce la costituzione di accordi di tipo *high equity* (*joint venture* maggioritarie e acquisizioni del capitale di maggioranza di imprese esistenti). Tali accordi hanno il pregio di consentire, in primo luogo, il controllo sulle attività produttive svolte nell'ambito dell'alleanza strategica ed inoltre, essendo orientati al lungo periodo, di favorire la formazione di proficui rapporti di fiducia tra i *partners*.

Le principali criticità dell'esperienza indiana non riguardano solo l'arretratezza del paese, ma anche l'incapacità da parte del sistema Italia di aiutare un'azienda delle dimensioni della Meccanotecnica. L'operazione di joint venture, avviata subito dopo quella americana, è iniziata nel 2009, la società è stata costituita effettivamente nel 2010 e nel 2011 è iniziata la produzione.

La tabella n. 1 sintetizza il percorso di internazionalizzazione della Meccanotecnica Umbra che attraverso queste operazioni ha consentito al Gruppo di essere dislocato in ogni continente sia come rete commerciale che come sedi produttive.

Tab. 1 - Percorso di internazionalizzazione della Meccanotecnica Umbra

| Denominazione | Sede | Anno | N. dip. | Forma giuridica |
|------------------------------|--|------|---------|-------------------------------|
| Meccanotecnica Umbra | Campello sul Clitunno (PG) Italia | 1966 | 190 | |
| Mecanotécnica do Brasil | Sao José dos Pinhais -PR Brasile | 2001 | 50 | greenfield |
| Meccanotecnica Umbra Qingdao | Qing Dao PRC | 2006 | 150 | greenfield |
| Meccanotecnica Usa/Messico | Sede legale Texas, vendite Produzione Messico... | 2010 | 200 | Acquisizione concorrente |
| Meccanotecnica HTA India | Madurai India | | 30 | joint venture |
| Huhnsael | Hihunseal (Svezia) | 2008 | 50 | Acquisizione compagnia locale |

Fonte: ns elaborazione su dati Meccanotecnica S.p.A

Risulta importante evidenziare come in questo processo di internazionalizzazione il cuore dell'azienda sia rimasto a Campello. Difatti tutto il processo tecnico, il know how del processo e del prodotto, l'omologazione del fornitore e i nuovi progetti si realizzano nella sede di Campello e tutte le altre sedi si attengono alle specifiche tecniche ivi stabilite. Quanto esposto evidenzia quanto l'azienda sia radicata nel territorio e a tale proposito il Direttore Generale sostiene. *“se l'azienda fosse acquisita da una multinazionale, sicuramente questa taglierebbe alcune lavorazioni a Campello per trasferirle in paesi low cost.”* Infatti la MTU realizza circa il 50% del fatturato del gruppo a Campello e l'altro 50% all'estero; *“ad oggi i volumi prodotti e venduti da Campello non riescono a coprire tutti i costi. Grazie ai fatturati e ai margini delle consociate il gruppo MTU riesce ad avere un consolidato in attivo e le risorse necessarie per finanziare i progetti di sviluppo. La strategia dell'azienda comunque è quella di mantenere a Campello il centro R&D, la progettazione dei prodotti, soprattutto dei materiali ceramici e tutte quelle produzioni ad alto valore aggiunto.”*. L'attaccamento al territorio è la ragione che induce la Meccanotecnica a portare avanti progetti di sviluppo finalizzati a trasferire a Campello produzioni ad alto valore aggiunto, come quello del solare, che giustifica un processo di qualità e un costo del lavoro adeguato. La mancata localizzazione in un distretto manifatturiero comporta lo svantaggio di non riuscire facilmente a trovare personale qualificato, però il 99% di dipendenti sono umbri, molti ingegneri vengono da Terni e Perugia, e il vantaggio per chi vive questo luogo è l'esistenza di un alto grado di fidelizzazione unito a un basso tasso di turn over. *“Se un dipendente si trova bene rimane; certo in un distretto industriale non è così e comunque pur non essendo collocati in un distretto industriale, abbiamo raggiunto una posizione di rilievo nel mercato mondiale.”*

La forte coesione sociale, che caratterizza il territorio, diventa un elemento capace di promuovere la diffusione della Corporate Social Responsibility (Bowen, 1953; Davis 1960, 1973; Friedman 1962; Donaldson, Dunfee 1994,1999; Garriga, Melé, 2004) la quale rappresenta un'opportunità per implementare le relazioni tra l'azienda, gli stakeholder e la comunità locale theory (Freeman, Reed, 1983; Freeman, 1984; Friedman, 2006 ; Donaldson, Preston, 1995).

In tale contesto si inserisce l'adozione da parte della MTU di pratiche e di strumenti di diffusione della CSR quali il codice etico, la dichiarazione ambientale, il bilancio ambientale e le certificazioni ambientali. Nella MTU la responsabilità sociale rappresenta una caratteristica dell'agire imprenditoriale che evidenzia un coerente e chiaro collegamento tra mission, governance e accountability (Matacena 2005; 2008).

La MTU ha avviato il suo percorso di internazionalizzazione attraverso la creazione di filiali estere con l'impiego di capitali e il trasferimento di conoscenze manageriali che hanno assunto forme differenti a seconda del paese in cui intendeva insediarsi (Tabella 1) utilizzando le due modalità

di ingresso di tipo equity: la costituzione ex novo di un'impresa all'estero (greenfield) e l'acquisizione di un'impresa già esistente (M&A)⁹. L'analisi swot riportata nella Tabella 2 sintetizza quelli che sono i punti di forza e di debolezza della MTU rispetto alla concorrenza: le performance fornite dal PFTE e la capacità innovativa rappresentano i principali punti di forza dell'azienda umbra mentre tra i punti di debolezza si evidenziano i costi sia del personale che delle materie prime. Per quanto riguarda le opportunità, legate all'ambiente esterno, la MTU evidenzia la presenza nel proprio mercato di pochi competitors e la possibilità di espansione nel settore industriale mentre tra le possibili minacce si riscontrano le differenze culturali legate al consumo e la legislazione e burocrazia presente nei paesi in cui si intende avviare una nuova produzione.

Tab. 2 - Analisi swot Meccanotecnica

| | |
|--|---|
| <p>Punti di forza PTFE Qualità delle risorse umane Orientamento imprenditoriale Reputazione Capacità di Innovazione Flessibilità produttiva Qualità certificata Internazionalizzazione</p> | <p>Punti di debolezza Costi del personale Costi delle materie prime Dimensione minima ordini Costi della sede di Campello Elevato peso del settore auto</p> |
| <p>Opportunità Pochi competitors Espansione dell'attività in settori differenti dall'auto Paesi emergenti</p> | <p>Minacce Crisi economica-finanziaria Legislazione paesi terzi Differenze culturali tra i clienti Burocrazia nei paesi terzi</p> |

Fonte: ns elaborazione

⁹La scelta di effettuare un IDE (Investimento Diretto Estero) per il tramite dell'acquisizione di un'impresa locale offre alcuni vantaggi che devono essere valutati nel trade off rispetto alla costituzione ex novo di un'unità operativa (greenfield). Il vantaggio più evidente dell'acquisizione consiste nella possibilità di accelerare l'ingresso nel paese estero selezionato e lo sviluppo dell'attività internazionale, in quanto l'impresa acquisita è consolidata nel mercato, dispone dell'accesso ai canali di distribuzione e alla clientela, vanta una certa posizione competitiva. In conseguenza di ciò si può contare sulla piena e immediata operatività dell'unità acquisita, il che determina la riduzione del periodo di recupero dell'investimento. (Valdani E., Bertoli P., 2006)

6. Discussione e conclusioni

Scopo del presente lavoro era l'individuare le scelte strategiche attraverso le quali le medie imprese sono state in grado di contrastare, in tutto o in parte, gli effetti negativi della crisi economica internazionale; l'analisi svolta a partire dai dati raccolti sul caso di studio in esame permette, quindi, di trarre alcune considerazioni. Giova ribadire che un singolo caso analizzato non può, di per sé, riflettere la realtà della totalità delle medie imprese italiane. In questo senso i limiti delle nostre conclusioni sono inevitabilmente i limiti intrinseci a ogni analisi basata sullo studio di un caso singolo. Tuttavia, pur non potendo generalizzare, le nostre conclusioni possono essere utili a indirizzare la ricerca nella direzione più appropriata ad individuare i fattori di competitività delle medie imprese italiane.

Dalla lettura critica del caso sono emersi alcuni fattori rilevanti ai fini del processo evolutivo dell'impresa ed inerenti le dimensioni fondamentali di analisi. La storia aziendale è contraddistinta da quattro fasi principali che caratterizzano il percorso di crescita dell'azienda oggetto di studio. La prima fase ha inizio negli anni '70 in cui l'azienda inizia a esportare in Europa, la seconda alla fine del decennio quando inizia a realizzare altre applicazioni per il settore degli elettrodomestici e per quello industriale. L'inizio della produzione interna dei materiali ceramici, cuore del prodotto e prima acquistati all'esterno, costituisce la terza fase che si colloca negli anni '80. Infine, l'internazionalizzazione avviata nel 2000 con la realizzazione di uno stabilimento in Brasile rappresenta la quarta fase tuttora in corso.

Tale percorso, tuttora in atto, ha consentito alla Meccanotecnica di affrontare la crisi meglio dei propri competitors ed evidenzia come gli investimenti, il rinnovamento degli impianti e dei prodotti e lo sviluppo di processi di internazionalizzazione uniti alla valorizzazione del capitale territoriale costituiscano gli elementi alla base della strategia anticrisi strutturata dalla azienda umbra. Tali strumenti, che sembrano avere contribuito alla sostanziale tenuta della Meccanotecnica nella sfavorevole congiuntura economica, emergono come cruciali nell'affrontare la crisi anche da analisi di tipo più macroeconomico riguardanti la situazione italiana.

Attualmente la MTU realizza nel settore auto il 65% del fatturato, e questo rappresenta circa il 35% del mercato mondiale, questo significa che se oggi nel mondo vengono prodotte e vendute 80 milioni di auto, l'azienda attualmente ne rifornisce 15 milioni. I piani di sviluppo che l'azienda sta predisponendo prevedono, difatti, di raddoppiare questa quota e di passare da 15 a 30 milioni di auto servite, ossia 1/3 del mercato mondiale di automobili.

L'azienda nel 2009 ha scontato una significativa contrazione del fatturato, ma ha comunque portato avanti i propri progetti di investimento co-

erentemente con la visione strategica che ha deciso di intraprendere allo scopo di bilanciare il fatturato del gruppo, per il 65% concentrato nel settore automotive, attraverso una crescita interna con aumento delle quote di mercato e un ambizioso processo di diversificazione.

Infatti l'azienda intende investire in progetti innovativi quali le energie rinnovabili con particolare riferimento al solare termodinamico attraverso il progetto Archimede che costituisce un obiettivo di medio termine. Si tratta in questo caso di un tipo di **diversificazione conglomerale**, ossia un processo di inserimento in un settore con caratteristiche nuove rispetto alla specializzazione tecnologica, commerciale e organizzativa dell'impresa (Ferrucci 2000).

Un'altra direttrice su cui l'azienda sta investendo al fine di controbilanciare il settore automotive è il settore industriale, in cui opera la società svedese e su cui potrebbe incidere l'acquisizione in India di una società che opera in questo settore. Il settore industriale si differenzia dall'automotive per volumi più bassi, ma caratterizzati da un più alto valore aggiunto.

La MTU nonostante la difficile congiuntura economica non ha rallentato le proprie strategie di investimento e i piani, sebbene ideati prima della crisi, sono stati portati avanti mediante investimenti, nel triennio 2009-2011, pari a 475.000 euro nel 2009, 1.279.000 euro nel 2010 e 1.311.000 nel 2011.

L'azienda per affrontare la difficile situazione economica di crisi internazionale ha, inoltre, attivato una **ricerca di fornitori più competitivi**, principalmente in Cina, che ha portato a una riduzione dei costi del 40% senza pregiudicare la qualità del prodotto.

Tutto questo ha consentito alla MTU di affrontare la crisi meglio dei propri competitors in quanto l'essere produttore sia di primi impianti che di ricambi ha consentito di fronteggiare il calo del mercato automobilistico mentre lo sviluppo di nuovi mercati degli elettrodomestici e dell'industria ha garantito una differenziazione della produzione.

In sintesi la MTU ha attuato sia una strategia di consolidamento del core business che una forte diversificazione attraverso un processo di investimento, di rinnovamento di processo e di prodotto, di internazionalizzazione. Fattori quali **la capacità di innovare i propri prodotti, di presidiare nuovi mercati, di adottare nuova tecnologia e un'attitudine al rischio, evidenziano come nella MTU l'orientamento imprenditoriale** sia stato fondamentale per influenzare la crescita e le performance aziendali (Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000).

Pur nei limiti già delineati per quanto concerne la generalizzabilità dei nostri risultati, tuttavia dall'indagine emergono alcune interessanti considerazioni che confermano le teorie sviluppate sulla media impresa: l'azienda presenta forti connotazioni imprenditoriali, risulta orientata all'innovazione e si caratterizza per una cultura aziendale in cui le capacità impen-

ditoriali sono accompagnate da qualificate competenze in cui “l'imprenditorialità” si accompagna con la managerialità. Inoltre:

- L'azienda ha forti legami col territorio e, così come teorizza la letteratura (Corbetta 2000), la localizzazione della MTU ha favorito una reciproca dipendenza tra l'impresa e il territorio con indubbi vantaggi, in termini di impegno da parte del territorio di sostenerne lo sviluppo;
- L'innovazione riveste un ruolo importante per modernizzare costantemente prodotti e processi;
- MTU ha focalizzato inizialmente la sua offerta in un settore di nicchia e dopo aver raggiunto importanti posizioni di mercato, ha ben presto capito che per continuare a crescere doveva attuare strategie di diversificazione (nel caso specifico dal lato della tecnologia)
- L'azienda, sin dalla sua costituzione, ha sempre avuto un orientamento all'internazionalizzazione sia per la tipologia di prodotto realizzato sia per le competenze del management.

Il ruolo che la media impresa potrà avere in futuro per lo sviluppo dei settori manifatturieri nazionali risulta fondamentale, “poiché il loro impatto sul sistema economico è significativo in termini di occupazione, valore aggiunto ed esportazioni” (Palazzi 2011) mentre “un'accelerazione dei processi di internazionalizzazione e l'attenzione su ciò che succede nei paesi emergenti” (Tavoli 2012) nel medio termine non potrà che portare degli effetti positivi anche nel mercato interno. Tuttavia perché questo avvenga la media impresa deve sviluppare moderne strategie. Il presente caso di studio ne riporta un esempio.

*Ceccacci Francesca
Università degli Studi di Perugia
francesca.ceccacci@unipg.it*

*Giovanna Devetag
Università LUISS Guido Carli
mdevetag@luiss.it*

Riassunto

Obiettivo del presente lavoro è comprendere, attraverso un'analisi delle strategie realizzate e future, il comportamento della Meccanotecnica Umbra S.p.A. nell'affrontare la crisi economico-finanziaria in atto.

La Meccanotecnica Umbra S.p.A. è un produttore di fama mondiale di tenute meccaniche per pompe acqua, che copre attualmente circa il 35% del mercato mondiale dell'automobile e, per quanto riguarda gli elettrodomestici, detiene in Europa più del 60% del mercato.

E' al primo posto nella classifica nazionale di Mediobanca sulle imprese senior più dinamiche del 2010.

A partire dall'inizio degli anni 2000, il Gruppo ha avviato una politica di forte internazionalizzazione e diversificazione, entrando nei mercati chimico, farmaceutico, dell'industria cartaria e alimentare. Il Gruppo oggi è presente in ogni continente, sia come rete commerciale sia come sedi produttive.

Altra caratteristica distintiva della Meccanotecnica Umbra S.p.A. è l'attenzione all'innovazione tecnologica, grazie alla quale il Gruppo ha conseguito un altissimo grado di automazione del processo produttivo nonché il completo controllo dell'intero ciclo di produzione, inclusi i materiali delle piste di scivolo. Inoltre, investimenti nel rinnovamento degli impianti e del prodotto, uniti allo sviluppo di "capitale territoriale" rappresentano i principali strumenti alla base della strategia anticrisi attuata dall'azienda.

L'indagine ha privilegiato un approccio di tipo qualitativo e una metodologia basata sul classico field case study. Si sono utilizzati metodi di raccolta dei dati diversi e complementari: fonti documentali, questionario, interviste.

Abstract

Scope of the present work is to analyze how Meccanotecnica Umbra S.p.A. has attempted to cope with the current global economic crisis.

Meccanotecnica Umbra S.p.A. is a world renowned producer of mechanical seals, covering 35% of the world automotive industry and 65% of the European household appliance market. In 2010, Meccanotecnica ranked first among the most dynamic senior companies according to Mediobanca.

Since 2000, the Group has pursued an intense internationalization and diversification strategy, entering the chemical, pharmaceutical, paper and food industries. It is currently present in every continent, owning both distribution channels and production plants.

Meccanotecnica has paid particular attention to technological innovation, through which it has achieved complete automation and control in the production process. Furthermore, investments in plant and product innovation, combined with strong embeddedness in the local community, have also contributed to its positive results notwithstanding the economic crisis.

The present study has adopted a qualitative approach based on a field case study. Diverse and complementary data gathering methods have been used: internal documents and reports, questionnaires, and interviews.

Jel Classification: M1- Business Administration

Parole Chiave (Keywords): media impresa, crisi, internazionalizzazione, innovazione, case study, R&S (Medium enterprise, crisis, internationalization, innovation, case study, automotive, R&D)

Bibliografia

Adizes I. (1989), *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Alzona G., Iacobucci D., (2005), Le medie imprese fra controllo familiare e network globali, *L'industria*, n 2 pp.201-219

Andersén J, (2010) A critical examination of the EO-performance relationship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16 Iss: 4, pp.309 - 328

Banca d'Italia Eurosystema, Relazione annuale sul 2011 presentata all'Assemblea Ordinaria dei partecipanti, Roma 31 maggio 2012

Banca d'Italia, Economie regionali, Banca d'Italia, Numero 2 giugno 2012

Barney J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in "Journal of Management", vol. 17, pp.99-120

Belloni V., Iacobucci D., (2001). I nuovi protagonisti dell'industria italiana. *L'industria*, Il Mulino 4, ott-dic., pp.833-880

Bowen H.R., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Bugamelli M., Cristadoro R., Zevi G. (2009). *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello d'impresa*, Questioni di economia e finanza, Occasional Papers Banca d'Italia

Burgess R.G., (1982). *Field Research: a Sourcebook and Field Manual*. London: George Allen & Unwin.

Caroli M., Lipparini A., (2001) *Piccole imprese oltre il confine*, Carocci, Roma.

Cedrola E., Ferrero, Gregori G., (2011) Marketing & Sales oltre la crisi : i cambiamenti in atto nelle medie imprese in *Mercati e Competitività* n.2 pp.9-29

Cerrato D., Depperu D. (2010) Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche in *Small Business* n.3 pp. 11-33

Chirieleison C., (2004) "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility" in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) *La responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Franco Angeli.

Churchill N.C., Lewis V.L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, 61: 30-50

Churchill N.C. (1997), *The six key phases of company growth*, in Birley S., Muzyka D. (eds.), *Mastering Enterprise*, Financial Times-Pitman, London

Company Profile Rev.2

Coltorti F. (2007), Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari in *Economia e Politica Industriale* F. Angeli Milano n.121 pp.5-27

Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A., Varaldo R. (Eds.) (2013). *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer Verlag

Corbetta (2000) *Le medie imprese alla ricerca della loro identità* Egea Milano

Dalli (2009) *L'imprenditorialità in Varaldo et al (a cura di) Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale* F. Angeli Milano

Davis K., (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? , *California Management Review*, n. 2: pp. 70-76.

Davis K., (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, n. 16: pp. 312-322.

Dichiarazione Ambientale Meccanotecnica Umbra del 20.04.2011

Donaldson T., Dunfee T.W., (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 19: pp. 252-284.

Donaldson J., Preston L., (1995). The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence, Implication, *Academy of Management Review*, January, pp. 65-91

Donaldson T., Dunfee T.W., (1991). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

Eisenhardt, K. M., (1989), Building Theories from Case Study Research, in *Academy of*

Management Review, 14, 4: pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E., (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 1: pp. 25-32

Fattore G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*. Egea Milano.

Ferrero G., Fortezza F. (2007), Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI, in *Small Business* n.2 .

Ferrucci L. (2000). *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.

Freeman R.E., Reed D.L. (1983). "Stockholder and Stakeholder: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, pp. 88-107.

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston..

Friedman A.L., Miles S., (2006). *Stakeholders theory and practice*. Oxford: University Press.

Friedman M., (1962). *Capitalism & Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Garriga E., Melé D., (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53: pp. 51-71.

Gereffi, G., J. Humphrey, J. Kaplinsky, and T. Sturgeon (2001): *Introduction:*

Globalisation, Value Chains and Development, IDS Bulletin, 32(3), 1-8.

Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon (2005): The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Gibbon, P., J. Bair, and S. Ponte (2008): Governing global value chains: an

introduction, *Economy and Society*, 37(3), 315-338.

Greiner L.E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 50: 37-46.

Greiner L.E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 76: 55-67

Guercini S. (1996), *Considerazioni di metodo sull'impiego della case analysis nel campo degli studi d'impresa*, Working Paper n. 2, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Firenze.

Handler Wendy C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review* 7, pp. 2: 133.

Hanks S.H. (1990), *The organization life cycle: integrating content and process*, *Journal of Small Business Strategy*, 1: 1-13.

Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E., Chandler G.N. (1993), Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18: 5-30

Huberman A. M. and Miles M.B. (1991). *Analyses des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.

Kazanjian R.K. (1988), Relation of dominant problems to stages of Growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, 31:257-279.

Kazanjian R.K., Drazin R. (1989), *An empirical test of a stage of growth progression model*, *Management Science*, 35 : 1489-1503

Kroeger F. Vizjak A., Andreassi M., Rossi L.,(2006) *Davide contro Golia. Strategie di nicchia per la crescita aziendale*, Fazi, Roma.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

Majocchi A. (2010). La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e Joint Venture: i risultati di un'analisi empirica" *Impresa Progetto (Electronical journal of management)*, 1: pp. 1-22.

Matacena A. (2008). Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse", *Diapason*, Rimini, Note e ricerche, 7.

Matacena A., (2005). L'Accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?, *Economia Aziendale 2000 web*, 4: pp. 171-206, www.2000.it.

Mediobanca-Unioncamere (2010). *Le medie imprese industriali italiane*. Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere

Meredith, J., Vineyard, M. (1993), A longitudinal study of the role of manufacturing technology in business strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, 13, pp.12: 4-24.

Miller D., Friesen P.H. (1984), A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30 : 1161-1183.

Moore W.L., Tushman M.L. (1982), *Managing the innovation over the product life cycle*, in Tushman M.L., Moore W.L. (eds.), *Readings in the Management of Innovation*, Pitman, Boston

Soininen J., Puumalainen K., Helena Sjögrén H. (2012), The impact of global economic crisis on SMEs. Does entrepreneurial orientation matter?, *Management Research Review*, 35, pp. 927-944

Palazzi F. (2011) Sviluppo e capitali delle medie imprese familiari italiane. I casi paradigmatici di The Bridge e Piquadro in *Small Business* n.2 pp. 65-87

Patton M.Q., (1987) *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park CA: Sage.

Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Quinn R.E., Cameron K. (1983), Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, *Management Science*, 29: 33-51.

Resciniti (2009) Competitività in Varaldo et al (a cura di) *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale* F.Angeli Milano

Resciniti R., Tunisini A., (2009) Internazionalizzazione in Varaldo et al (a cura di) *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale* F.Angeli Milano

Rowley J. (2002), Using case studies in research, *Management Research News*, 25, 1: 16-27.

Rumelt R.P., (1984), Toward a strategic theory of the firm, in Lamb R.B., a cura di, *Competitive strategy management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Schramm W. (1971), "Notes on case studies of instructional media projects", Working paper for the *Academy for Educational Development*, Washington DC, pp.1-43, <http://eric.ed.gov>.

Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E. (1985), Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*, 28: 799-820

Soininen J., Puumalainen K., Helena Sjögrén H. (2012), The impact of global economic crisis on SMEs. Does entrepreneurial orientation matter?, *Management Research Review*, 35, pp. 927-944

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 7: pp. 509-533

Voss C., Tsikriktsis N., Frohlich M., (2002), "Case research in Operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22, pp. 2: 195-219.

Yin, R. K., (2003), *Case study research*, Sage Publications Inc.

Yin, R.K (1989). *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R.K (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., (2009) *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale* F.Angeli Milano

Varaldo (2010) Le medie imprese: una risposta alla crisi? In *Mercati e Competitività* F. Angeli Milano n.3 pp15-19

Valdani E., Bertoli P. (2006). *Mercati Internazionali e Marketing*, Egea Milano.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business per-

formance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.

Zamanou S. And Glaser S. R., *Communication Intervention in an Organization: Measuring the Results through a Triangulation Approach*. Paper presented at the *Annual Meeting of the Speech Communication Association*, San Francisco, CA, November 18-21, 1989)

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469–492

Zanetti, G., Alzona G., (2004). *Europa e Italia : la sfida della competitività* Il Mulino Bologna.

Tavoli L. (2012) *Il ruolo dell'internazionalizzazione per le medie imprese italiane. Indagine sulle medie imprese industriali italiane. Indagine Medio Banca (Commenti e Testimonianze)*

www.istat.it/it/files/2013/05/cap2: Il sistema delle imprese italiane: Competitività e potenziale di crescita