

## EDITORIALE

### NECESSITA' DI UN NUOVO APPROCCIO AL MERCATO DELLE PMI IL CONTRIBUTO DELLA LETTERATURA DI MARKETING

di *Giancarlo Ferrero, Fulvio Fortezza, Elisabetta Savelli*

#### 1. Considerazioni di scenario

Il basso tasso di sviluppo che ha caratterizzato l'economia italiana nel periodo 2001-2008 e la profonda crisi recessiva degli ultimi quattro anni hanno avuto pesanti ripercussioni sulle piccole imprese, che sono numericamente diminuite, soprattutto nel settore manifatturiero, e, in diffuse realtà, sopravvivono in condizioni di forte sofferenza.

Le determinanti delle difficoltà incontrate dalle piccole imprese negli ultimi anni sono generalmente indicate nel calo della domanda, accentuato dalla tendenza degli acquirenti a produrre in proprio per saturare la capacità produttiva ciò che prima veniva acquistato da terzi, nelle misure restrittive adottate dalle banche nel concedere finanziamenti, negli ostacoli e nei ritardi per la riscossione dei crediti, nella crescente pressione competitiva dei produttori esteri, in particolare dell'estremo oriente. Certamente questi fattori hanno avuto un ruolo importante, ma, a nostro avviso, focalizzare l'attenzione sulle cause congiunturali della crisi non aiuta a comprendere quali siano i nodi più rilevanti da sciogliere per favorire una ripresa del percorso di sviluppo per questa categoria di imprese. Occorre prendere atto che stiamo vivendo un cambiamento d'epoca, che le condizioni che hanno consentito nei decenni trascorsi un forte sviluppo delle piccole imprese sono in larga parte venuti meno: le economie trainanti non sono più le economie occidentali, la domanda interna in Italia per un periodo non breve rimarrà fortemente contenuta, i meccanismi di funzionamento di molti distretti industriali si sono definitivamente inceppati, l'accesso al credito richiederà il rispetto di specifiche condizioni, la pressione competitiva da parte delle imprese continuerà a crescere, la domanda esprime esigenze più complesse e adotta processi decisionali più attenti e consapevoli, sia nei mercati industriali che nei mercati di consumo. Questo scenario, che ormai da anni si sta configurando, si traduce in una minaccia mortale per molte delle imprese di piccola dimensione che hanno da sempre circoscritto i loro sbocchi al mercato locale e basato la capacità competitiva principalmente sul contenimento dei costi e sulla flessibilità. Tutte

le analisi evidenziano che le maggiori difficoltà sono incontrate da chi ha adottato queste strategie, mentre le imprese che hanno saputo innovare i prodotti e diversificare i mercati manifestano capacità di resistenza e di reazione più elevate. Va anche ricordato che, a fronte di un'economia nazionale che nell'ultimo decennio ha registrato una bassissima crescita della produttività, le imprese di minore dimensione si caratterizzano per bassi livelli di produttività, contribuendo incisivamente, considerato il loro peso in termini di addetti e di PIL, ad abbassare il dato medio. Ridare prospettive e competitività a questo comparto costituisce, dunque, uno dei tasselli necessari per creare le condizioni di una ripresa dello sviluppo dell'economia italiana. Il conseguimento di questo obiettivo non è, però, perseguibile con politiche congiunturali di tipo espansivo, anche se possono essere un fattore "facilitante", ma richiede modifiche strutturali del comparto della piccola impresa, basate su processi di riconversione verso produzioni a più alto valore aggiunto. Occorre, in altri termini, passare da strategie competitive principalmente rivolte a produrre lo stesso valore con costi minori, a strategie finalizzate ad accrescere il valore creato per gli acquirenti ed a farlo correttamente percepire.

Adottare questo orientamento presenta molteplici implicazioni.

Innanzitutto pone la necessità di innovazioni tecnologiche, da applicare ai prodotti più che ai processi produttivi, ma anche capacità di indirizzare le innovazioni in funzione di ben delineati target di mercato, ovvero del soddisfacimento di esigenze ed aspettative specifiche analiticamente valutate. Per creare valore occorre, infatti, avere consapevolezza del carattere multidimensionale del valore e, quindi, della necessità di spostare l'attenzione dalle caratteristiche intrinseche del prodotto al complesso della prestazione che viene offerta al cliente, per aiutarlo a conseguire i suoi obiettivi ed a risolvere i suoi problemi. In secondo luogo, richiede una riconsiderazione dei target ai quali l'offerta è rivolta, per passare da segmenti dove il principale criterio di scelta dell'acquirente è rappresentato dal prezzo, a segmenti e nicchie di mercato disposti a riconoscere un maggiore corrispettivo a fronte dell'acquisizione di beni e servizi che presentano un valore differenziale. In molti casi questo rende necessario rivolgersi a mercati esteri in modo strutturato e non occasionale.

In terzo luogo, comporta un rafforzamento della capacità di far efficacemente percepire le caratteristiche distintive della propria value proposition, avvalendosi anche delle nuove possibilità offerte da Internet e dalle tecnologie del web 2.0. Infine, richiede risorse, capacità gestionali qualificate, un deciso orientamento al mercato, supportato da competenze adeguate. Proprio la mancanza di questi requisiti sembrerebbe rappresentare il maggiore ostacolo che la piccola impresa incontra per intraprendere i percorsi di riconversione auspicati, anche se alle carenze soggettive si può in molti casi sopperire attivando risorse esterne, mediante collaborazioni

con altre imprese. Certo, le sfide da superare sono molte, in quanto occorre innovare le strategie di mercato, le strategie di prodotto, le modalità di gestione. Una delle condizioni necessarie per poter vincere queste sfide a noi pare sia rappresentata dall'affermarsi e diffondersi di una più solida cultura di marketing tra gli imprenditori, supportata da concetti e metodologie appropriate per la dimensione di queste imprese. Partendo da queste considerazioni ci siamo posti l'obiettivo di offrire ai lettori una rassegna ampia ed organizzata degli studi di marketing sulle piccole imprese pubblicati nelle riviste scientifiche più accreditate, come supporto e stimolo per lo sviluppo di ulteriori future ricerche su questi temi.

L'analisi si è basata sulla letteratura internazionale più recente in tema di marketing e piccole e medie imprese (d'ora in poi, PI), sviluppata nelle principali riviste di Small Business Management e di Marketing/Management<sup>1</sup>, sull'analisi degli articoli pubblicati su alcune riviste nazionali scelte in considerazione del contributo scientifico in questo campo<sup>2</sup>, sui paper presentati al Workshop internazionale organizzato da questa rivista nel settembre 2011 sul tema "I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi". L'attenzione, in particolare, è stata rivolta agli studi più recenti, condotti dal 2005 ad oggi.

## **2. Importanza e specificità del marketing nelle PMI: aspetti emergenti in letteratura**

La letteratura sulle PI degli ultimi anni ha dedicato molto spazio all'analisi degli effetti dell'apertura dei mercati a livello internazionale (Winch e Bianchi, 2006; Knight e Kim, 2008; Brettel et al., 2009; Kocak e Abimbola, 2009; Hessels e Terjesen, 2010) ed alle nuove sfide che pone alle PI (in termini di minacce e opportunità) determinando la "necessità" di acquisire un diverso approccio al mercato, più evoluto. Ciò vale anche per le imprese minori di Paesi emergenti, soprattutto quelle cinesi (Li et al., 2008), esposte a un bisogno crescente di differenziazione e qualificazione (Ruokonen et al., 2008; Naidoo, 2010). La Crisi economica in atto sembra rafforzare questa esigenza (Cioppi, 2011; Iocca e Martino, 2011; Pencarelli et al., 2011;

---

<sup>1</sup> L'analisi è stata condotta su 17 riviste internazionali: Entrepreneurship & Regional Development, European Journal of Marketing, Industrial Marketing Management, International Business Review, International Journal of Management and Decision Making, International Marketing Review, International Small Business Journal, Journal of Business Research, Journal of International Business Studies, Journal of International Entrepreneurship, Journal of International Marketing, Journal of Marketing Management, Journal of Product Innovation Management, Journal of Small Business and Enterprise Development, Journal of Small Business Management, Management Science, Small Business Economics.

<sup>2</sup> Le riviste esaminate sono: Argomenti, Esperienze d'Impresa, Piccola Impresa/Small Business, Sinergie.

Tardivo e Viassone, 2011), che, in verità, come sottolinea Scott (2006), in un ambiente-mercato turbolento come non mai, riguarda le imprese in modo complessivo. Il tema dell'orientamento al mercato nelle PI è oggetto di molti recenti studi (soprattutto internazionali), che, in continuità con il passato (Peterson, 1989; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1994; Pelham, 1997), seguono talune principali direttrici:

- a) misurare l'effettivo grado di penetrazione del marketing nelle imprese minori (Reijonen, 2010);
- b) comprendere come si configura al loro interno l'orientamento al mercato (Ledwith e O'Dwyer, 2009), anche mediante un approccio tipologico (Walsh e Lipinski, 2009; Raju et al., 2011);
- c) misurare il rapporto fra marketing e performance aziendali (Khara et al., 2005; Coviello et al., 2006; Ledwith e O'Dwyer, 2008; Brettel et al., 2009; Polo Peña et al., 2011). Ampia è l'attenzione dedicata a questo tema, con contributi che presentano molteplici elementi di originalità ed interesse;
- d) analizzare le relazioni fra orientamento al mercato e orientamento imprenditoriale (Li et al., 2008; Baker e Sinkula, 2009; O'Cass e Ngo, 2011), sintesi, il primo, di un approccio al mercato più organizzato, pianificato e analitico, ed il secondo di maggiore proattività, creatività, flessibilità.

In merito a quest'ultimo punto, una progressiva convergenza è emersa attorno al concetto di "marketing imprenditoriale", proposto inizialmente da Carson e colleghi (1995) e sviluppato in diversi lavori successivi (Stokes, 2000; Hill, 2001; O'Dwyer et al., 2009; Parrott et al., 2010; Jones e Rowley, 2011), il quale si configura come un approccio di marketing ad hoc per la PI, che valorizza le sue specificità, strettamente connesse alla centralità che in essa assume il ruolo dell'imprenditore (Guercini, 2005, 2011). In particolare esso tende a valorizzare peculiari "capacità" degli imprenditori, ovvero: l'esperienza nel settore ed il know-how tecnico posseduto, la conoscenza diretta del mercato e del prodotto, le abilità relazionali, lo spirito propositivo. In sostanza, un marketing "su misura" per le imprese minori, ma non per questo meno efficace, che sappia contribuire a creare e ad alimentare le basi del vantaggio competitivo, nel medio-lungo termine, e sia in grado di valorizzare la naturale proattività (intesa, soprattutto, come ricerca di opportunità), flessibilità ed attenzione al cliente tipica della piccola impresa, per sviluppare un approccio al mercato più olistico, consapevole e chiaramente orientato (Baker e Sinkula, 2009; Martin et al., 2009).

Gli studi più recenti propongono vari suggerimenti per aiutare le PI a superare la concezione riduttiva e confusa del marketing che spesso guida le loro politiche commerciali ed orientarle verso un approccio più consapevole e compiuto (Jones e Rowley, 2011) alla gestione dei rapporti con il mercato (Naidoo, 2010; Reijonen, 2010).

Tra i vari aspetti approfonditi da questi studi, richiamiamo l'attenzione

su tre argomenti: la gestione delle attività di marketing information, l'importanza della pianificazione formale di marketing e la gestione delle leve operative di marketing.

Diversi autori sottolineano il ruolo strategico delle attività di analisi e controllo del mercato (marketing information) ed evidenziano i limiti che in questo campo si rilevano. Sono attività scarsamente valorizzate nelle imprese minori (O'Donnell, 2011), condotte in modo molto irregolare, non formalizzato (Hills et al., 2008) e senza adeguati supporti umani e finanziari (Walsh e Lipinski, 2009).

Oltre a trascurare l'analisi della concorrenza (Ledwith e O'Dwyer, 2009), studi passati rivelano che le PI sono spesso limitate anche nelle attività di analisi del cliente finale (Marchini, 2000). Eppure, un crescente numero di indagini, condotte sia in Italia che all'estero, evidenzia la rilevanza strategica del marketing information, dimostrando come una migliore e più sistematica analisi del mercato, affidata non solo all'esperienza imprenditoriale e al know-how derivante dal patrimonio socio-relazionale (Tolstoy, 2009, 2010), potrebbe aiutare le PI a potenziare la propria capacità innovativa (Tanev e Bailetti, 2008; D'Andrea e Ceci, 2009) e a presidiare con maggiore efficacia i processi di internazionalizzazione (Fletcher e Harris, 2011; Tardivo e Viassone, 2011). L'analisi dei mercati, condotta anche su scala internazionale, viene considerata fondamentale non solo per sostenere le decisioni di natura strategica, ma anche la gestione di attività più operative di marketing, legate per esempio alle scelte aziendali di branding (Cannatelli e Pedrini, 2011; Savelli, 2011). Per il potenziamento delle attività di marketing information nelle PI, viene indicata soprattutto la necessità di valorizzare maggiormente, con un atteggiamento più oculato, razionale e strutturato (Stokes, 2000; Rullani, 2003; Tolstoy, 2010; Flether e Harris, 2011), e anche grazie all'avvento e alla diffusione delle ICT, le fonti informative attivabili mediante la rete di relazioni in cui le imprese sono inserite e mediante molteplici canali informali.

Una seconda indicazione riguarda la necessità di una pianificazione strategica di marketing, un'attività complessa e continuativa a cui le piccole imprese, solitamente, dedicano scarsa attenzione, sia per una serie di vincoli connaturati, legati alla mancanza di tempo (Ferrandina e Corriero, 2005) e di specifiche risorse fisiche, umane ed organizzative (Banterle et al., 2010), sia per la diffusa convinzione che l'eccessiva razionalità imposta da tale processo contrasti oltremodo con lo spirito "di indipendenza" insito nella loro natura (Orpen, 1994; Fuller-Love e Thomas, 2004). A fronte di ciò, gli studiosi auspicano, da tempo, una maggiore attenzione delle PI al processo di pianificazione formale, inteso come uno schema concettuale da seguire per assumere le decisioni e condurre le attività di marketing in maniera ordinata, assicurando la necessaria integrazione interfunzionale (McDonald, 1989; Lancaster e Waddelow, 1998; Knight, 2000). Ricerche

condotte a livello nazionale e non, anche negli anni passati (Leppard e McDonald, 1991; Collese e Checchinato, 2006), sottolineano, poi, l'importanza della redazione scritta dei piani di marketing, utile alla piccola impresa per favorire la condivisione delle attività a livello organizzativo, per stabilire con chiarezza le responsabilità, per assicurare una memoria storica delle azioni di marketing intraprese nel tempo e, non per ultimo, per favorire il consolidarsi dei valori e della cultura di marketing. A queste indicazioni fa riscontro, tuttavia, una evidente difficoltà, nella letteratura, a individuare modalità attuative che aiutino a conciliare i meccanismi decisionali di tipo incrementale prevalenti nelle PI (Marchini, 2000) con la necessità di una gestione più manageriale delle attività d'impresa (Leppard e McDonald, 1991). Le indagini più recenti riconoscono la necessità di evitare un'eccessiva formalizzazione dei piani, ma affermano comunque l'importanza di stabilire dei momenti, sistematici e condivisi, in cui si discutono e si assumono le decisioni di marketing da intraprendere e si accresce il livello di consapevolezza strategica (Ferrero e Fortezza, 2007; Monteiro Gomes et al., 2010; Nwankwo e Gbadamosi, 2011).

Riguardo, infine, alle attività di marketing operativo, va ricordato che la diffusione di alcuni comportamenti tipici delle PI, tra cui lo scarso presidio delle politiche di prezzo, il limitato ricorso alle politiche promozionali e la preferenza verso forme di contatto diretto con il mercato, hanno portato, spesso, gli studiosi a parlare più di "pratiche" che di reali politiche di marketing (Marchesnay, 1998), talvolta gestite in maniera rudimentale (Kinsey, 1987) e non integrata (Ferrero, 1992).

Negli studi più recenti, in ambito nazionale e non, una notevole attenzione è rivolta alle attività di vendita e di gestione del prodotto, ritenute cruciali ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo della PI (de Jong e Vermeulen, 2006; Madsen et al., 2011). Sul fronte della distribuzione, si rileva soprattutto l'importanza di gestire con estrema cura le relazioni di canale (Samouel, 2007; Lindblom et al., 2009; Quattrococchi, 2011), importanti per migliorare l'efficacia dei rapporti sia con gli intermediari, che con gli acquirenti finali, auspicando anche un crescente impiego del CRM (Harrigan et al., 2009). Con riferimento al prodotto, il tema sul quale si concentra soprattutto l'attenzione è quello dell'innovazione. Qui la letteratura sottolinea la necessità per le PI di sviluppare una gestione più sistematica e pianificata dei processi di sviluppo di nuovi prodotti (Ledwith et al., 2006), data la criticità dell'innovazione per affrontare la crisi attuale (Bartolacci, 2011; Dell'Atti, 2011; Roffia, 2011) – tema particolarmente trattato nei paper del Workshop PMI 2011 - e supportare i processi di internazionalizzazione (Golovko e Valentini, 2011). Diversi contributi suggeriscono, a tal fine, di sfruttare tutte le potenzialità del capitale relazionale di cui la PI dispone, soprattutto per aumentare la capacità di offrire soluzioni innovative che siano allineate alle effettive richieste del mercato (Beise-Zee e Ram-

mer, 2006; Kalaignanam et Al., 2007; Bonti et al., 2011). Infine, varie ricerche focalizzano l'attenzione sul tema della comunicazione, identificandola come leva fondamentale per supportare il vantaggio competitivo della PI (Pencarelli e Cioppi, 2009; Siano et al., 2009). Gran parte della letteratura internazionale recente, in particolare, enfatizza il ruolo e le potenzialità di Internet e delle nuove tecnologie per sviluppare forme di comunicazione di massa un tempo ritenute inaccessibili alla PI (Lagrosen, 2005; Sinkovics e Penz, 2005) o, addirittura, come alternativa al processo di internazionalizzazione "fisico" (Pezderka e Sinkivics, 2011).

L'analisi della letteratura più recente evidenzia, pertanto, l'esistenza di un'ampia gamma di contributi sui processi gestionali alla base di un orientamento al mercato delle PI più consapevole ed efficace. Pochi sono gli elementi di novità rispetto alle indicazioni già formulate in passato, ma nell'attuale contesto economico anche gli approfondimenti che seguono percorsi di ricerca già intrapresi assumono un rinnovato interesse.

### **3. I "fattori abilitanti" al marketing nelle PI**

Maggiore incisività ed originalità presentano alcune ricerche che focalizzano l'attenzione sulle "pre-condizioni" da creare nelle PI per un approccio al mercato più marketing-oriented. Un primo aspetto analizzato riguarda le connotazioni organizzative e culturali che devono caratterizzare le imprese. In quest'ambito, vari autori (Golann, 2006; Raju et al., 2011) evidenziano l'importanza di specifiche condotte e prassi di carattere organizzativo, inerenti, ad esempio, la gestione delle informazioni, della gamma prodotti (soprattutto per le customizzazioni), o dei rapporti con i clienti. A monte, si conferma centrale la figura dell'imprenditore, la sua forma mentis e il suo modo di concepire il rapporto impresa-mercato e i processi di marketing (Grandinetti, 1989; Meziou, 1991; Marchini, 2000). In tal senso, sono molto interessanti gli studi di Martin e colleghi (2009), i quali rilevano come i leader di PI fortemente orientate al mercato siano accomunati dal fatto di concepire le proprie organizzazioni in modo flessibile, snello e proattivo, di adottare forme di pronunciata condivisione delle informazioni e di coinvolgimento collettivo verso obiettivi di mercato. Ancora, essi evidenziano come vi siano profonde differenze fra il modo in cui tali imprenditori concepiscono il proprio ambiente-mercato, interpretano il cambiamento e valutano le cause del successo o insuccesso delle proprie aziende rispetto agli imprenditori scarsamente orientati al marketing. A fronte di questo, vi sono anche studi (Hills et al., 2008; O'Donnell, 2011) che richiamano l'attenzione sul fatto che molti piccoli e medi imprenditori ancora non abbiano un quadro chiaro e completo dei fattori che in realtà entrano in gioco rispetto alla competitività nel medio-lungo termine delle

loro imprese. Essi hanno una visione parziale e spesso distorta del concetto di marketing, che concepiscono prevalentemente in chiave operativa, ovvero come insieme di strumenti e mezzi per comunicare con i propri clienti, oppure per creare e gestire relazioni con i clienti stessi, ma soprattutto come “strumento di vendita” (Reijonen, 2010). Un secondo aspetto è rappresentato dalle capacità relazionali. Diversi contributi sottolineano l’importanza di un utilizzo proattivo e sistematico del networking da parte delle PI (Gilmore et al., 2006; Jämsä et al., 2011), rilevandone i benefici in termini di identificazione e sfruttamento delle opportunità di mercato (Sullivan e Weerawardena, 2006), di maggiore innovatività (Piciocchi et al., 2008; Bartolini et al., 2011) e di migliore capacità di penetrazione nei mercati esteri (Freeman et al., 2006; Aureli et al., 2011; Cedrola e Battaglia, 2011). Infine, si sottolinea l’importanza dei processi di implementazione e di valorizzazione delle ICT. Polo Peña et al. (2011), ad esempio, dimostrano come esse possano favorire un maggior orientamento al mercato e, con esso, migliori performance delle PI, anche in un’ottica internazionale (Mostafa et al., 2005; Sinkovics e Bell, 2005; Bharadwaj e Soni, 2007; Bell e Loane, 2010). Nieto e Fernández (2005) considerano l’impatto positivo delle ICT sulla gestione delle relazioni nell’ambito di network di valore, con particolare riferimento alle economie di apprendimento ed ai processi innovativi (Angelini, 2011; Bonti et al., 2011). Altri autori, infine, rilevano la criticità dei processi di implementazione e gestione delle ICT (Celuch et al., 2007; Cesaroni et al., 2011), anche per codificare e valorizzare la conoscenza di mercato posseduta dalla piccola impresa (Loane et al., 2006; Alfonsi e Sperduti, 2011; Alshawi et al., 2011), che spesso rimane un patrimonio inutilizzato (Ferrero e Fortezza, 2007), rischiando di far perdere o sottovalutare importanti opportunità di crescita e sviluppo.

Il modo col quale l’imprenditore concepisce il funzionamento dell’impresa ed i rapporti con il mercato, le capacità relazionali e le capacità di valorizzazione delle opportunità offerte dalle ICT possono essere considerati fattori “abilitanti” per affrontare con successo le nuove sfide che si pongono alle PI. In questa direzione dovrebbero essere orientate anche molti dei servizi e delle attività formative dirette alle PI. La nostra rivista ha dedicato in passato e continuerà a destinare ampio spazio a contributi di approfondimento su queste tematiche.

*Giancarlo Ferrero  
Università degli studi di Urbino “Carlo Bo”  
giancarlo.ferrero@uniurb.it*

*Fulvio Fortezza  
Università degli studi di Ferrara  
fulvio.fortezza@unife.it*

*Elisabetta Savelli  
Università degli studi di Urbino “Carlo Bo”  
elisabetta.savelli@uniurb.it*



**Bibliografia**

Alfonsi C., Sperduti L. (2011), "La Business intelligence per un'impresa di packaging a conduzione familiare", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Alshawi S., Missi F., Irani Z. (2011), "Organizational, tecnica and data quality factors in CRM adoption – SMEs perspective", *Industrial Marketing Management*, 40(3).

Angelini A. (2011), "Innovazione e valorizzazione della tradizione: il caso delle imprese agro alimentari pisane di successo", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Aureli S., Ciambotti M., Del Baldo M. (2011), "Il contratto di rete come strumento di risposta delle PI alla crisi: aspetti strategici, organizzativi e di governance. Uno stato dell'arte delle esperienze in corso in Italia", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Baker W.E., Sinkula J.M. (2009). "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses". *Journal of Small Business Management*, 47(4).

Banterle A., Carraresi L., Stranieri S. (2010), "Small Business marketing capability in the food sector: the case of Belgium, Hungary, Italy", *International Journal of Food System Dynamics*, 2.

Bartolacci F. (2011), "Gli effetti dell'innovazione sulle performance delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende marchigiane", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Bartolini M., Gianfelici C., Raffoni A. (2011), "Processi innovativi e piccola impresa: quale ruolo prima e durante la crisi? Il caso della Provincia di Forlì-Cesena", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Bell J., Loane S. (2010), "New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation", *Journal of Marketing Management*, 26(3-4).

Beise-Zee R., Rammer C. (2006), "Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms", *Small Business Economics*, 27(2).

Bharadwaj P.N., Soni R.G. (2007), "E-Commerce Usage and Perception of E-Commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study", *Journal of Small Business Management*, 45(4).

Bonti M., Cori E., Palazzolo G. (2011), "Small but Smart: SMEs Networking for Innovation", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Brettel M., Engelen A., Heinemann F. (2009), "New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation", *Journal of International Entrepreneurship*, 7(2).

Cannatelli B., Pedrini M. (2011), "gestione del marchio, qualità e performance economiche delle micro imprese in mercati maturi: il segmento della birra artigianale in Italia", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, UK: Prentice Hall.

Cedrola E., Battaglia L. (2011), "Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione", *Sinergie*, 85(11).

Celuch K., Green A.M., Saxby C., Ehlen C. (2007), "Market orientation and internet-related cognitions: inside the minds of small business managers", *Journal of Marketing Management*, 23(3-4).

Cesaroni F.M., Consoli D., Demartini P., Sentuti A. (2011), "L'adozione di ICT nelle piccole-medie imprese familiari. Fattori soggettivi, relazionali e di contesto", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Cioppi M. (2011), "Il marketing e le vendite in tempo di crisi: approcci di tre PMI mar-

chigiane", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Collese U., Checchinato F. (2006), "Le attività di marketing e comunicazione delle aziende italiane", Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia 20-21 gennaio.

Coviello N., Winklhofer H, Hamilton K. (2006), "Marketing practices and performance of small service firms. An examination in the tourism accommodation sector", *Journal of Service Research*, 9(1).

D'Andrea D., Ceci F. (2009), "Il ruolo della conoscenza nell'adozione di innovazioni di processo nelle micro imprese", *Piccola Impresa/Small Business*, n.1.

De Jong J.P.J., Vermeulen P.A.M. (2006), "Determinants of Product Innovation in Small Firms: A Comparison Across Industries", *International Small Business Journal*, 24(december).

Dell'Atti A., (2011), "Il processo di internazionalizzazione attraverso l'export. Una strategia di rilancio per le PMI", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Ferrandina A., Corriero F. (2005), *Il piano marketing. Guida strategico-operativa*, IPSOA.

Ferrero G. (1992), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni LINT, Trieste.

Ferrero G., Fortezza F. (2007), "Importanza e elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI", *Piccola Impresa/Small Business*, n°2.

Fletcher M., Harris S. (2011), "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources", *International Business Review*, vol.20.

Freeman F., Edwards R., Schroder B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, 14(3).

Fuller-Love N., Thomas E. (2004) "Networks in small manufacturing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2).

Gilmore A., Carson D., Rocks S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity", *International Business Review*.

Golann B. (2006), "Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 44(3).

Golovko E., Valentini G. (2011), "Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth", *Journal of International Business Studies*, 42(3).

Grandinetti R. (1989), "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", *Economia e politica industriale*, n. 63.

Guercini S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, 1.

Guercini S. (2011), "Heuristic processes and entrepreneurial marketing", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P. (2009), "Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3).

Hessels J., Terjesen S. (2010), "Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices", *Small Business Economics*, 34(2).

Hill J., (2001), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(5).

Hills G.E., Hultman C.M., Miles M.P. (2008), "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing", *Journal of Small Business Management*, 46(1).

Iocca S., Martino A. (2011), "Il ruolo del network durante la crisi. Evidenze empiriche dall'analisi di un'impresa del settore alimentare", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Jämsä P., Tähtinen J., Ryan A., Pallari M. (2011), "Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1).

Jones R., Rowley J. (2011), "Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration", *International Small Business Journal*, February, 29.

*Necessita' di un nuovo approccio al mercato delle PI. Il contributo della letteratura di marketing*

Kalaignanam K., Shankar V., Varadarajan R. (2007), "Asymmetric new product development alliances: win-win or win-lose partnership?", *Management Science*, 53 (March).

Khara A., Spillan J., DeShields O. Jr. (2005), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, 43(2).

Kinsey J. (1987), "Marketing and the Small Manufacturing Firms in Scotland: Findings of a Pilot Study", *Journal of Small Business Management*, April.

Knight G. (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization", *Journal of International Marketing*, 8(2).

Knight G.A., Kim D. (2008), "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, 40(May).

Kocak A., Abimbola T. (2009), "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance", *International Marketing Review*, 26(4-5).

Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(April).

Lagrosen S. (2005), "Effects of the internet on the marketing communication of service companies", *Journal of Services Marketing*, 19(2).

Lancaster G., Waddelow I. (1998), "An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14(8)..

Ledwith A., O'Dwyer M. (2008), "Product launch, product advantage and market orientation in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1).

Ledwith A., O'Dwyer M. (2009), "Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms", *Journal of Product Innovation Management*, 26(6).

Ledwith A., Richardson I., Sheahan A. (2006), "Small firm-large firm experiences in managing NPD projects", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3).

Leppard J., McDonald M.H. (1991), "Marketing planning and corporate culture: a conceptual framework", *Journal of Marketing Management*, 7(3).

Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y. (2008), "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 46(1).

Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvonen S. (2009), "Suppliers' roles in category management: A study of supplier-retailer relationships in Finland and Sweden", *Industrial Marketing Management*, 38(8).

Loane S., Bell J., McNaughton R. (2006), "Employing information communication technologies to enhance qualitative international marketing enquiry", *International Marketing Review*, 23(4).

Madsen T.K., Moen O., Hammervold R. (2011), "The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters", *International Business Review*, 21(4).

Marchesnay M. (1988), "La mercatique de la petite entreprise", *Revue Internationale PME*, n. 3-4.

Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. III, Aspi/Ins-Edit, Genova.

Martin J.H., Martin B.A., Minnillo P.R. (2009), "Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action", *Journal of Small Business Management*, 47(1).

McDonald M.H.B. (1989), "Ten barriers to marketing planning", *Journal of Marketing Management*, 5(1).

Meziou F. (1991), "Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, October.

Monteiro Gomes L.F., Moshkovich H., Torres A. (2010), "Marketing decisions in small business: how verbal decision analysis can help", *International Journal of Management and*

Decision Making, 11(1).

Mostafa R.H.A., Wheeler C., Jones M.V. (2005), "Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4).

Nieto M.J., Fernández Z. (2005), "The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4).

Naidoo V. (2010), "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy", *Industrial Marketing Management*, 39(8).

Nwankwo S., Gbadamosi T. (2011), *Entrepreneurship Marketing. Principles and practice of SME Marketing*, Routledge, UK.

O'Donnell A. (2011), "Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4).

O'Dwyer M., Gilmore A., Carson D. (2009). "Innovative marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, 43(1-2).

Orpen C. (1994), "Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms", *Journal of Strategic Change*, 3(1).

Parrott G., Roomi M.A., Holliman D. (2010), "An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2).

Pencarelli T., Cioppi M. (2009), "La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche", *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 71-98.

Pencarelli T., Splendiani S., Nobili E. (2011), "Il comportamento strategico delle piccole imprese in tempo di crisi: evidenze empiriche dalla provincia di pesaro-Urbino", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Pelham A.M. (1997), "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5).

Peterson R.T. (1989), "Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies", *Journal of Small Business Management*, 27.

Pezderka N., Sinkovics R.R. (2011), "A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization", *International Business Review*, 4.

Piciocchi P., Saviano M., Bassano C. (2008), "Creatività e innovazione per la vitalità dell'impresa: modelli e approcci di governo", *Esperienze d'Impresa*, n°2.

Polo Peña A.I., Frias Jamilena D.M., Rodriguez Molina M.Á. (2011), "Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises", *Journal of Small Business Management*, 49(3).

Quattrociocchi B. (2011), "Il sistema franchising in Italia: la tenuta delle reti alla prova della crisi", *Sinergie*, n.34 (Quaderni di ricerca).

Raju P.S., Lonial S.C., Crum M.D. (2011), "Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework", *Journal of Business Research*, 64.

Reijonen H. (2010), "Do all SMEs practise same kind of marketing?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2).

Roffia P. (2011), "Innovazione ed investimenti nelle PMI: quali reazioni con la performance e la crisi economico-finanziaria. Risultati da una ricerca empirica basata sulle PMI del Veneto", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Rullani E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia d'impresa", *Sinergie*, n.61-62.

Ruokonen M., Nummela, N., Puumalainen K., Saarenketo, S. (2008), "Market orientation and internationalization in small software firms", *European Journal of Marketing*, 41(11).

Samouel P. (2007), "Does time impact relational norms in bilateral exchange? The small business case", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1).

Savelli E. (2011), "Crisi economica e prospettive di sviluppo del luxury brand mana-

gement. Due medie imprese a confronto", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Siano A., Piciocchi P., Vollero A., Basile G. (2009), "Communications, cultural trends, and competitive advantage in BtoB markets. A survey on SMEs in the province of Avellino", *Esperienze d'Impresa*, n.2.

Scott W.G. (2006), "Le grandi sfide del marketing", *Micro&Macro Marketing*, n. 1, aprile.

Sinkovics R.R., Bell J.D. (2005), "Current perspectives on international entrepreneurship and the Internet", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4).

Sinkovics R.R., Penz E. (2005), "Empowerment of SME websites—Development of a web-empowerment scale and preliminary evidence", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4).

Slater S.F., Narver J.C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58.

Stokes D. (2000), "Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 47-54.

Sullivan Mort G., Weerawardena M.J. (2006), "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, 23(5).

Tanev S., Bailetti T. (2008), "Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms", *European Journal of Marketing*, 42(7-8).

Tardivo G., Viassone M. (2011), "La ricerca di nuovi mercati come soluzione innovativa per superare la crisi: l'esperienza delle PMI italiane", 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 settembre.

Tolstoy D. (2009), "Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network", *Journal of Small Business Management*, 47(2).

Tolstoy, D. (2010), "Network development and knowledge creation within the foreign market: A study of international entrepreneurial firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5).

Walsh M. F., Lipinski J. (2009), "The role of the marketing function in small and medium sized enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4).

Winch G.W., Bianchi C. (2006), "Drivers and dynamic processes for SMEs going global", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1).