

STRATEGIE AMBIDESTRE E CRISI ECONOMICA: LE PECULIARITÀ DELLA PICCOLA IMPRESA.

di Francesca Maria Cesaroni, Annalisa Sentuti

1. Introduzione

Quelli appena trascorsi sono stati anni particolarmente difficili, segnati da una profonda e lunga fase recessiva che fatica a essere definitivamente superata e che ha messo a dura prova le imprese e la loro capacità competitiva. In Italia, tra il 2007 e il 2013, la produzione si è ridotta di oltre il 20% in ben due terzi dei settori economici e, nel periodo 2011-2013, le vendite nazionali sono diminuite di circa il 17% (Istat, 2014). Numerose indagini hanno dimostrato che le imprese minori sono quelle che hanno maggiormente risentito della crisi (Altobelli, 2014; Carnazza, 2014; Istat, 2014), in termini di riduzione del fatturato (Carnazza, 2014), peggioramento della situazione reddituale (Pace, 2013) e della liquidità (Nicolai, 2014), contrazione dell'accesso al credito (European Commission, 2013), vertiginoso aumento delle cessazioni d'attività per fallimenti, procedure non fallimentari o liquidazioni volontarie (Cerved, 2014).

Diversi autori hanno analizzato il comportamento adottato dalle imprese per affrontare periodi di recessione economica ed è ampiamente riscontrato che le strategie implementate possono essere ricondotte a due principali approcci contrapposti (Miles, Snow, 1978; Deans, 2009):

- un approccio di *natura difensiva*, che privilegia una prospettiva di breve termine e prevede l'adozione di misure orientate al mantenimento dell'efficienza e alla sopravvivenza dell'impresa;
- un approccio di *natura offensiva*, che predilige una prospettiva di medio-lungo termine e si concretizza nella realizzazione di nuovi investimenti e innovazioni per mantenere o addirittura rafforzare il vantaggio competitivo dell'impresa.

È evidente che i due approcci pongono gli imprenditori di fronte a un dilemma: quale orientamento strategico è più opportuno adottare? Il dilemma può essere superato con quelle che alcuni autori chiamano strategie "ambidestre" (Kitching *et al.*, 2009), nelle quali l'approccio difensivo si combina con quello offensivo (Robbins, Pearce, 1992; Sternad, 2012; Chowdhury, Lang, 1996), in una logica di continuo equilibrio tra "retrenchment" ed

“investment”. La validità di un atteggiamento di questo tipo nei confronti delle situazioni di recessione economica è affermata da diversi autori (Pearce, Michael, 2006; Kitching *et al.*, 2009). Tuttavia, è ampiamente dimostrato che le piccole imprese abbiano reagito alla crisi adottando prevalentemente un approccio difensivo (Pencarelli *et al.*, 2010; Istat, 2014; Cesaroni, Sentuti, 2014). Quest’ultimo, pur avendo un riscontro immediato nel breve periodo in termini di maggior efficienza, se protratto nel tempo rischia di indebolire il vantaggio competitivo durevole dell’impresa. Ma quali sono, allora, le modalità e le condizioni che permettono anche a una piccola impresa di adottare strategie ambidestre?

Il presente lavoro si pone l’obiettivo di analizzare quali possono essere le logiche che guidano le piccole imprese verso l’adozione di strategie ambidestre, nonché di comprendere quali sono i fattori e le condizioni che possono favorire l’adozione di tali strategie. A tale scopo il paper presenta i primi risultati di un’indagine empirica, a carattere qualitativo, basata sullo studio in profondità di un caso aziendale. L’analisi, allo stato attuale, è da intendersi come fase preliminare di un’indagine esplorativa più ampia, che potrà essere successivamente realizzata a partire dalle informazioni raccolte mediante lo studio del “caso pilota” o *prelude case* (Yin, 1994) qui illustrato.

Con tali premesse, l’articolo è strutturato come segue: il prossimo paragrafo presenta un’analisi della letteratura sul comportamento strategico che le imprese possono adottare per affrontare la crisi; il terzo paragrafo approfondisce il concetto di strategia ambidestra e analizza i fattori che possono favorirne oppure ostacolarne l’adozione; il paragrafo quattro illustra le domande e metodologia della ricerca; il quinto descrive il caso aziendale, mentre il successivo è dedicato alla discussione dei risultati; il lavoro si chiude con alcune considerazioni conclusive.

2. Strategie per affrontare la recessione economica: approccio difensivo e approccio offensivo

Il tema delle strategie con cui le imprese possono affrontare periodi di recessione economica è relativamente poco sviluppato nell’ambito della letteratura di *business strategy* e management (Kitching *et al.*, 2009).

In generale, si ritiene che le strategie con cui affrontare una situazione di recessione economica possano essere ricondotte a due principali approcci: il primo prevede l’adozione di misure di ridimensionamento, orientate al mantenimento dell’efficienza attraverso il prevalentemente al taglio dei costi, alla cessione di attività e *asset* non strategici e alla riduzione del personale; mentre il secondo si concretizza attraverso la decisione di avviare programmi di rinnovamento organizzativo/tecnologico, l’introduzione di nuovi prodotti e processi, la ricerca di nuovi mercati e nuovi clienti,

la realizzazione di investimenti per l'entrata in nuovi business. Il primo approccio corrisponde a un atteggiamento di tipo *difensivo* nei confronti della recessione economica, finalizzato alla protezione dell'impresa e alla tutela della sua capacità di sopravvivenza nel breve termine. Al contrario, il secondo approccio identifica un atteggiamento di tipo *offensivo*, basato sulla volontà di contrastare la fase recessiva con misure anticicliche, prediligendo una prospettiva di lungo termine volta a proiettare l'impresa nella fase successiva alla crisi economica.

Adottando una diversa prospettiva, è possibile individuare due tipi di orientamento per fronteggiare la recessione economica, a seconda che vengano attuate iniziative rivolte *verso l'esterno o verso l'interno* dell'impresa. Alla prima categoria appartengono quelle azioni orientate verso il mercato e finalizzate all'adozione di nuove strategie di marketing, alla ricerca di nuovi clienti e nuovi mercati, all'espansione internazionale dell'impresa, ecc. Nella seconda categoria, invece, sono contemplate le iniziative dirette verso l'impresa e finalizzate alla modifica e/o al rinnovamento delle strutture, dei processi, dei sistemi o delle modalità di utilizzo delle risorse (Chattopadhyay *et al.*, 2001; Sternad, 2012).

Combinando le due prospettive considerate, è possibile identificare quattro principali strategie (Figura 1), le quali illustrano le modalità con cui le imprese possono rispondere a una situazione economica di recessione (Deans, 2009; Kitching *et al.*, 2009; Sternad, 2012): 1) strategie di ristrutturazione; 2) strategie di ridimensionamento; 3) strategie di riorganizzazione; 4) strategie di innovazione e sviluppo.

Figura 1 – Le strategie per affrontare la recessione economica

Orientamento Interno	RISTRUTTURAZIONE	RIORGANIZZAZIONE
	RIDIMENSIONAMENTO	INNOVAZIONE E SVILUPPO
Approccio difensivo		Approccio offensivo

Le *strategie di ristrutturazione* sono realizzate mediante iniziative orientate verso l'impresa e prevalentemente finalizzate al miglioramento dell'efficienza aziendale attraverso il taglio dei costi, la riduzione della forza lavoro, il contenimento degli investimenti. Le imprese che adottano strategie di questo tipo mantengono normalmente invariate le combinazioni prodotto/mercato esistenti e non vanno incontro a modifiche dimensionali sostanziali. Gli interventi sono, infatti, esclusivamente orientati al rafforzamento della produttività dell'impresa e alla riduzione delle spese.

Le *strategie di ridimensionamento* prevedono la realizzazione di iniziative orientate verso l'esterno, in quanto finalizzate alla ridefinizione del core business dell'impresa e alla dismissione delle attività considerate non-core. Ne sono esempio la dismissione di prodotti/linee di prodotti, l'uscita da alcuni mercati, la chiusura o la cessione di parti dell'impresa (sedi commerciali, stabilimenti di produzione, reparti, ecc.) (Sternad, 2012).

Le strategie di ristrutturazione e di ridimensionamento sono accomunate da un approccio di tipo difensivo (Deans, 2009) e, come risulta da diverse indagini empiriche, sono le più frequentemente adottate dalle imprese che si confrontano con situazioni di recessione economica (Robbins, Pearce, 1992; Michael, Robbins, 1998; Latham, 2009), soprattutto nel breve termine (Kitching *et al.*, 2009). Anche in Italia, alcune ricerche empiriche svolte negli ultimi anni confermano che la modalità più frequentemente utilizzata dalle imprese di minore dimensione per affrontare la congiuntura negativa è quella basata su un approccio difensivo (Pencarelli *et al.*, 2010; Cesaroni, Sentuti, 2014; Istat, 2014).

Riguardo all'efficacia di strategie di questo tipo per affrontare una situazione di recessione possono essere formulate valutazioni di segno opposto, le quali sono bene sintetizzate dalle riflessioni di Kitching *et al.* (2009). Osservando il problema in una prospettiva positiva, infatti, si può dire che la recente crisi economica rappresenti per le imprese uno stimolo ad attuare interventi di miglioramento e razionalizzazione che si concretizzano attraverso il riesame critico del proprio portafoglio prodotti e la focalizzazione sul core business. La recessione, inoltre, induce le imprese a intervenire per migliorare l'efficienza, riducendo i costi operativi, ottimizzando l'utilizzo delle risorse e dismettendo le attività considerate marginali e meno redditizie. Non mancano, tuttavia, gli aspetti negativi. Il taglio dei costi e delle attività, infatti, rappresenta spesso una reazione istintiva alle condizioni avverse del mercato, la quale tuttavia non determina alcun riposizionamento strategico dell'impresa. La conseguenza potrebbe essere un indebolimento della sua capacità competitiva e reddituale e quindi una maggiore difficoltà ad affrontare con successo le successive fasi della ripresa economica.

Alle strategie difensive si contrappongono quelle di natura offensiva, basate sull'effettuazione di investimenti di natura anticiclica e sull'avvio di processi di innovazione, sia tecnologica che organizzativo-gestionale. Tali

azioni sono finalizzate a rafforzare l'impresa e a consentirle non solo di affrontare più efficacemente la fase di crisi economica, ma anche di rendersi più preparata e più competitiva per la fase post-recessione. Risposte strategiche di questo tipo sembrano ispirate dall'idea, avanzata da Penrose nel 1959, secondo la quale "le fasi di depressione possono essere momenti adatti per effettuare investimenti di espansione: i costi sono bassi ed è possibile costruire e acquistare impianti e macchinari a prezzi convenienti". A questo secondo gruppo appartengono le strategie di riorganizzazione e di innovazione e sviluppo.

Le *strategie di riorganizzazione*, in particolare, si realizzano attraverso azioni orientate verso l'impresa e finalizzate al miglioramento e al rinnovamento dell'organizzazione, ad esempio, attraverso la ridefinizione della mappa dei ruoli e delle responsabilità, la riprogettazione del sistema informativo e dei sistemi di controllo (Sorrentino, 2013), l'effettuazione di investimenti sulle risorse umane, la riorganizzazione e/o il rinnovamento tecnologico dei processi produttivi o logistici. Interventi di questo tipo hanno l'effetto di riqualificare l'impresa e migliorarne l'organizzazione. Particolarmente importanti e utili sono considerati gli investimenti riguardanti le risorse umane (Pearce, Michael, 2006; Papaoikonomou *et al.*, 2012). L'avvio di programmi di training e il coinvolgimento del personale in iniziative formative hanno, infatti, il vantaggio di mantenere elevata la motivazione e il *commitment* del personale, spesso indeboliti durante le fasi di difficoltà (Brenner, 2009).

Le *strategie di innovazione e sviluppo* sono orientate verso l'esterno e hanno l'obiettivo di contrastare la riduzione della domanda attraverso iniziative finalizzate alla ridefinizione della posizione competitiva dell'impresa. Si tratta pertanto di strategie di tipo offensivo (Deans, 2009) realizzabili, ad esempio, attraverso la ricerca di nuovi mercati o nuovi clienti, l'introduzione di nuovi prodotti, la diversificazione del business, l'avvio di iniziative di marketing (ad esempio attività di promozione e comunicazione) (Kitching *et al.*, 2009; Papaoikonomou *et al.*, 2012; Sternad, 2012). Tali strategie riflettono la capacità di alcuni imprenditori di percepire la recessione soprattutto come un'opportunità per investire, per rinnovare l'impresa e per espandersi in nuovi mercati, cogliendo l'occasione per mettere in campo iniziative dirette non solo a fronteggiare l'attuale situazione di difficoltà, ma anche a prepararsi per affrontare la competizione nelle fasi successive alla crisi. Si tratta tuttavia di iniziative strategiche non sempre facili da realizzare, non soltanto perché implicano la capacità delle imprese di guardare oltre e di non soffermarsi sulle difficoltà del momento, ma anche perché richiedono spesso una consistente disponibilità di risorse finanziarie e adeguate competenze manageriali e tecniche.

Sembra, quindi, che situazioni di recessione economica pongano imprenditori e manager di fronte a un dilemma: privilegiare una prospettiva

di breve termine e quindi cercare di proteggere le performance economico-finanziarie dell'impresa, evitando che la crisi generi un impatto troppo negativo sul bilancio, oppure guardare al lungo termine ed effettuare investimenti che, pur causando un immediato assorbimento di risorse, possono rafforzare la posizione competitiva dell'impresa e quindi consentirle di acquisire un vantaggio durevole, i cui effetti saranno visibili soprattutto nella fase successiva alla recessione. Le due alternative espongono l'impresa a rischi opposti: privilegiando la tutela delle performance di breve termine si rischia di effettuare interventi (ad esempio taglio di costi e attività) che possono indebolire il vantaggio competitivo durevole dell'impresa e peggiorare le sue performance una volta usciti dalla fase recessiva; al contrario, concentrandosi su obiettivi di lungo termine, l'impresa potrebbe coinvolgersi in iniziative che assorbono risorse e quindi causano un ulteriore peggioramento delle performance immediate, minacciandone ancor più l'equilibrio e la sopravvivenza. Alcuni studi dimostrano che un'eccessiva enfasi su strategie di ridimensionamento e di taglio delle spese può generare effetti negativi nel lungo termine (DeDee, Vorhies, 1998), mentre azioni strategiche di tipo anti-ciclico possono favorire l'ottenimento di elevate performance nella fase di ripresa economica (Roberts, 2003; Wan, Yiu, 2009). Pearce e Michael (1997), analizzando un campione di imprese manifatturiere nella fase dello start up, hanno verificato che le imprese che durante la recessione avevano avviato iniziative di marketing (ad esempio pubblicità) avevano ottenuto performance migliori rispetto a quelle delle imprese che si erano limitate ad intervenire con il taglio dei costi.

3. Le strategie ambidestre e i limiti della piccola impresa

Secondo alcuni autori la soluzione più efficace per affrontare periodi di recessione economica è quella in grado di trovare un equilibrio tra approccio difensivo e offensivo, adottando le c.d. strategie bilanciate o "ambidestre" (Kitching *et al.*, 2009).

Il concetto di "ambidestria" nasce nell'ambito degli studi organizzativi e viene introdotto da Duncan (1976), pioniere di questo filone di ricerca, che definisce l'ambidestria come la capacità dell'impresa di adottare meccanismi organizzativi che le permettano, simultaneamente, di intraprendere azioni di "exploitation" ed "exploration" (Raisch *et al.*, 2009).

Il concetto di ambidestria è stato ripreso nell'ambito degli studi di *business strategy* quale logica strategica migliore per affrontare la crisi economica. In tale prospettiva, le strategie ambidestre vengono suggerite come soluzione che coniuga efficacemente l'approccio difensivo con quello offensivo (Pearce, Michael, 2006; Kitching *et al.*, 2009; Rhodes, Stelter, 2009). In particolare, ciò si traduce nell'affrontare: la prima fase della recessione

con misure orientate all'efficienza, in modo da proteggere l'impresa dagli effetti negativi della crisi ed evitare di subire eccessive perdite; la fase successiva della recessione spostando l'attenzione sul lungo termine, attraverso investimenti che consentano all'impresa di affrontare con successo la fase post-recessione, intraprendendo percorsi di crescita e/o sviluppo.

La validità di un atteggiamento di questo tipo nei confronti delle situazioni di crisi economica è dimostrata da diverse analisi di famosi casi aziendali, tra i quali Dell Computer, Southwest Airlines, Black and Decker (Pearce, Michael, 2006). Nel loro studio, in particolare, Pearce e Michael (2006) mettono in guardia le imprese dal rischio derivante da eccessivi tagli del personale e dei costi correlati (ad esempio formazione, training) durante le fasi di recessione. Continuando a investire sulle risorse umane e assicurandosi la collaborazione del personale più qualificato, infatti, l'azienda si trova avvantaggiata nella realizzazione dei cambiamenti imposti dalla recessione, potendo contare su un capitale umano più preparato e motivato. Inoltre, si mantiene preparata per la fase successiva alla conclusione della crisi, periodo in cui potrebbe essere più difficile trovare persone dotate delle competenze necessarie all'azienda ricorrendo al mercato del lavoro.

I pochi studi sull'adozione delle strategie ambidestre per affrontare situazioni di crisi economica mancano spesso di riscontro empirico, in quanto sono principalmente a carattere concettuale ed euristico (Kitching et al., 2009; Rhodes, Stelter, 2009). Oppure si concentrano sulle imprese di grandi dimensioni (Pearce, Michael, 2006) e ignorano le specificità delle piccole imprese.

Si osserva, tuttavia, che le piccole imprese – rispetto alle grandi – possiedono una minore dotazione di risorse, in particolare in termini di conoscenze, capacità, competenze manageriali e finanziarie, sistemi e strutture organizzative. Ad esempio, in una grande impresa le attività strategiche (analisi di mercato, pianificazione strategica, implementazione e controllo della strategia), sono spesso realizzate da diversi team o da strutture organizzative dedicate. Al contrario, in una piccola impresa, è una singola persona – l'imprenditore – a realizzare tutte le attività strategiche (Curran, 1996; O'Gorman, 2006), spesso in modo informale ed euristico, con tutti i limiti del caso. La mancanza, o limitazione, di risorse tipiche della piccola impresa potrebbe influenzare la sua abilità nel percepire i cambiamenti esterni e rispondere ad essi (Smallbone et al., 1999). Per tali motivi, un'impresa di piccole dimensioni potrebbe avere maggiori difficoltà ad implementare una strategia ambidestra, la quale richiede la capacità di sorvegliare costantemente l'ambiente e di predisporre tempestivamente risposte differenziate in funzione dell'evolversi delle condizioni di mercato.

In effetti, è ampiamente dimostrato che, nonostante la crisi perduri ormai da oltre sei anni, il comportamento strategico prevalentemente adot-

tato dalle piccole imprese per far fronte alla recessione economica è stato fino ad oggi quello difensivo (Pencarelli *et al.*, 2010; Istat, 2014; Cesaroni, Sentuti, 2014). In effetti, si potrebbe essere indotti a pensare che, se già in condizioni normali le piccole imprese sono svantaggiate nell'implementazione di strategie ambidestre (per i motivi sopra esposti), la situazione non può che aggravarsi in periodi di recessione economica, che limitano ancora di più le risorse disponibili. Eppure esistono piccole imprese che riescono a superare le potenziali difficoltà, bilanciando efficacemente strategie difensive e offensive come auspicato dalla letteratura: come e a quali condizioni, tuttavia, non è ancora del tutto chiaro.

Per questi motivi, sembra opportuno avviare una ricerca empirica con l'obiettivo di: 1) comprendere se quanto auspicato dalla letteratura sul piano teorico e/o con riferimento alla grande impresa trova riscontro nella realtà delle piccole imprese; 2) quali sono gli elementi che permettono a queste imprese di coniugare, anche in una situazione di recessione economica, strategie difensive e offensive.

4. Metodologia della ricerca

Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare come le piccole imprese possono muovere verso l'adozione di strategie ambidestre. In particolare, con riferimento ai periodi di recessione economica, lo studio si propone di rispondere alle seguenti domande:

1. con quali logiche le strategie ambidestre possono essere adottate anche dalle piccole imprese?
2. quali sono le condizioni (economico-finanziarie, organizzative, relative all'insieme di risorse-competenze, ecc.) che possono favorire l'implementazione di tali strategie nelle imprese di minori dimensioni?

L'indagine empirica, a carattere qualitativo, si basa sullo studio in profondità di un caso aziendale. Tale metodologia favorisce la conoscenza di processi e fenomeni olistici, complessi, poco conosciuti e in evoluzione nel tempo (Eisenhardt, 1989; Wolcott, 1994; Yin, 1994), come quello oggetto del presente studio. Come suggerito da Yin (1994), inoltre, lo studio di un singolo caso aziendale può essere utile a fini esplorativi quale "*prelude case*" o caso pilota, cioè come prima fase di un'indagine esplorativa più ampia, che potrà essere successivamente realizzata proprio a partire dalle informazioni precedentemente raccolte. Il caso oggetto dello studio è stato selezionato seguendo la logica del criterio predeterminato (Patton, 1990), ossia scegliendo un'azienda dotata di caratteristiche coerenti con l'oggetto della ricerca. A tal fine, è stata svolta un'indagine conoscitiva preliminare per individuare l'azienda, familiarizzare con la sua realtà e con l'attività da essa svolta.

L'impresa selezionata è un'azienda manifatturiera marchigiana di piccole dimensioni che negli anni della crisi, come verrà meglio illustrato nel paragrafo successivo, ha adottato un mix di strategie difensive e offensive che le hanno permesso di recuperare efficienza e mantenere la competitività sul mercato. Tale approccio figura in controtendenza rispetto alla generalità delle piccole imprese che, come già detto, hanno prevalentemente adottato strategie di tipo difensivo mirate alla riduzione dei costi. Per queste sue caratteristiche, si è ritenuto che l'azienda potesse rappresentare il punto di partenza ideale per iniziare ad analizzare le logiche con cui le imprese di piccole dimensioni possono adottare strategie ambidestre e le dinamiche che possono favorire l'adozione di questo approccio.

Si è quindi proceduto con la raccolta dei dati primari, realizzata mediante interviste in profondità, condotte con la guida di una check list. Le interviste sono state realizzate in azienda e hanno coinvolto l'imprenditore fondatore (GL), un socio di minoranza (AP) e la figlia del fondatore (EL). Le domande sono state volte ad acquisire informazioni:

- sull'imprenditore fondatore e i suoi soci (età, storia, formazione, profilo professionale, ruolo in azienda, ecc.);
- sulla composizione della nuova generazione (figli inseriti e non, formazione, ruoli, ecc.)
- sull'impresa (fasi salienti della sua evoluzione, caratteristiche del prodotto e del mercato, internazionalizzazione, ecc.);
- sull'impatto della crisi e sulle azioni strategiche adottate per affrontarla;
- sulle logiche seguite e le condizioni necessarie per implementare le diverse strategie.

I singoli colloqui sono stati registrati e trascritti. Le informazioni così raccolte sono state integrate con dati secondari acquisiti durante la visita alle diverse aree aziendali (ufficio tecnico e progettazione, reparto produzione, show room, area R&S) e mediante: l'analisi del sito aziendale; la lettura di documenti messi a disposizione dall'azienda; l'esame dei bilanci relativi agli anni che vanno dal 2007 al 2013 (necessario per ricostruire le performance economico-finanziarie dell'impresa durante il periodo della crisi); alcune sessioni di colloquio informale che hanno interessato sia gli interlocutori dell'intervista, sia altri soggetti chiave (quali membri della nuova generazione già inseriti in azienda o ancora in fase di formazione esterna).

Come suggerito da Miles *et al.* (2014), l'analisi dei dati è stato un processo continuo. I dati raccolti, infatti, sono stati ripetutamente analizzati al fine di giungere, in modo progressivo ed evolutivo, all'elaborazione di un framework interpretativo. In una prima fase dell'analisi, tutti i dati e le informazioni disponibili sono stati utilizzati per creare un report volto ad offrire una ricca descrizione del caso. Gli autori hanno quindi letto il ma-

teriale empirico singolarmente e in modo indipendente, evidenziando gli aspetti più rilevanti e significativi al fine di rispondere alle domande della ricerca. Ciò ha consentito di raggruppare insieme stralci di intervista e altre informazioni riguardanti alcuni degli aspetti chiave riguardo al modo in cui l'impresa ha fronteggiato la crisi economica. In particolare, si è cercato di evincere come è cambiato, nel corso degli anni, l'approccio dell'impresa nei confronti della crisi e quali sono stati i fattori e le condizioni che hanno determinato tale cambiamento nelle modalità di risposta alla recessione. In un secondo momento, tali aspetti sono stati riletti, rianalizzati e discussi insieme dagli autori, fino ad arrivare a definire il framework interpretativo sull'adozione delle strategie ambidestre nelle piccole imprese presentato in questo lavoro.

5. Il caso aziendale

Fondata nel 1969 da GL e suo fratello, l'azienda oggetto del caso analizzato opera nel settore calzaturiero, producendo stampi per la realizzazione delle suole e fustelle e utensili tecnici per la lavorazione delle tomaie. I ruoli dei due fratelli sono chiari e ben definiti fin dall'inizio: GL segue la parte commerciale, mentre suo fratello si occupa della produzione. Inizialmente concentrata solo sul mercato locale quale fornitrice del fiorente distretto marchigiano della calzatura, l'impresa inizia a internazionalizzarsi negli anni '80, principalmente nei paesi del Nord Africa, per stabilizzarsi – nel giro di qualche anno – su una percentuale del 20-30% di fatturato estero. Dai due dipendenti inizialmente impiegati nell'attività, l'impresa arriva a toccare il picco massimo di 68 collaboratori nel 2002. In forza all'azienda entrano progressivamente anche i membri della nuova generazione. La prima a fare il suo ingresso è la primogenita di GL nel 1997: laureata in Giurisprudenza, inizia ad affiancare il padre e, negli anni, diventa responsabile amministrativa dell'impresa. Intanto, nel 2000, forte dei successi sul mercato e consapevole della necessità di investire significativamente nella formazione per l'uso sempre più spinto delle tecnologie Cad/Cam, l'imprenditore decide di diversificare l'attività creando, insieme a un'azienda già attiva nel settore, un'impresa specializzata nella formazione tecnica e nella prototipazione. Anche la nuova azienda cresce rapidamente e si decide di aprire una filiale in Campania che realizza progetti importanti con grande soddisfazione dell'imprenditore che ricorda *“Abbiamo fatto 10 anni eccezionali, abbiamo investito, siamo cresciuti enormemente”*.

Il 2003 è un anno cruciale per l'impresa e per l'imprenditore: il fratello decide di uscire dall'impresa e si presenta quindi il problema di trovare i finanziamenti necessari per liquidare la sua quota di proprietà; contestualmente il settore calzaturiero inizia a manifestare una evidente situazione

di crisi o, come afferma l'imprenditore, *"di cambiamento generale"*, *"di trasformazione"*, generato dalla scelta – da parte di molte imprese locali – di delocalizzare la propria produzione all'estero e dalla concorrenza sempre più inesorabile da parte della Cina, della Spagna e della Turchia, soprattutto sul target di bassa qualità. Grazie all'intervento di due istituti di credito e al subentro di due soci, il fratello di GL viene liquidato e la compagine sociale, di conseguenza, si modifica, ampliandosi e aprendosi verso l'esterno. I due nuovi soci non appartengono alla famiglia del fondatore, ma di fatto sono due collaboratori chiave che da anni lavorano in azienda e rappresentano per GL un importante punto di riferimento. I due collaboratori subentrano quindi nella proprietà e consolidano il loro ruolo operativo: uno in qualità di direttore tecnico e commerciale e l'altro quale direttore di produzione. Dal punto di vista strategico, invece, si contiene la *"discesa lenta"* del settore cercando, in ambito nazionale, di penetrare il mercato del lusso facendo leva su una qualità sempre crescente e, nel mercato estero, di spostarsi verso i paesi in crescita, cioè quelli dell'Est Europa.

Nel frattempo anche la seconda figlia di GL entra in azienda: dopo una laurea in Scienze internazionali diplomatiche e un corso di specializzazione in tecnica calzaturiera come stilista modellista, EL inizia a lavorare nell'impresa nel 2005 e viene inserita nell'area commerciale, di cui attualmente è responsabile per il mercato estero. Nello stesso periodo viene inserito anche il figlio del terzo socio, che inizia ad affiancare il padre nell'ufficio tecnico. Tutto procede per il meglio, fino a quando, come afferma GL, nel *"2007-2008 è crollato il mondo"*. La *"discesa lenta"* del settore calzaturiero si trasforma in un drastico crollo del mercato interno e internazionale: l'impresa vede peggiorare le sue performance molto rapidamente, il fatturato diminuisce, il 2008 si chiude con un utile di circa il 33% in meno rispetto al 2007 (passando da 45.586 € a 29.986 €) e nel 2009 l'azienda registra una perdita significativa, pari a 88.986 €.

Il 2010 è l'anno delle scelte difficili, ma necessarie per *"salvare l'azienda"*.

La prima: focalizzare tutte le risorse e le energie sul core business, vendendo la quota di proprietà della società di formazione. Racconta l'imprenditore: *"Bisognava – ed era evidente – dedicare tempo prezioso per capire, gestire, non sprecare, riorganizzare, ripartire... Ho fatto un ragionamento, l'ho fatto io e i miei lo hanno condiviso: lasciamo la società di formazione e concentriamoci su questa azienda. E così abbiamo fatto"*. E il socio AP conferma: *"GL era amministratore qui e là, io ero direttore di produzione qui e là, abbiamo dovuto fare una scelta perché qui serviva esserci a tempo pieno. Quindi abbiamo venduto e con quella vendita abbiamo concentrato qui tutte le risorse, personali ed economiche. La dismissione dell'attività è stata fondamentale perché ci ha dato le risorse per poter andare avanti"*.

La seconda: rivedere l'organizzazione aziendale con l'obiettivo di tagliare i costi e recuperare efficienza. La crisi, infatti, porta in evidenza una

serie di inefficienze nei processi produttivi e gestionali che non possono più essere tollerate alla luce della ridotta marginalità dell'azienda. Si avvia, quindi, un lungo e sofferto processo di ristrutturazione interna, supportato da un team di consulenti di organizzazione aziendale che affiancano l'imprenditore nell'individuare le aree che devono essere rese più efficienti. Quando comprende che la ristrutturazione di fatto si tradurrà in un'importante riduzione del personale (9 persone sulle allora 55 unità in azienda, quindi un taglio di oltre il 16% della forza lavoro), GL inizialmente si oppone. È preoccupato per i suoi collaboratori (*"erano persone cresciute insieme a me"*) e per il negativo ritorno d'immagine (*"non posso far credere ai partner che io risolvo il problema mettendo le persone in cassa integrazione"*). In un primo momento, quindi, chiede a tutti i dipendenti una riduzione volontaria dello stipendio pari al 10% e, contestualmente, decide di azzerare il suo stipendio di amministratore. Non tutto il personale accetta, però, la proposta di GL: l'idea viene accantonata e si prende atto della necessità – diventata ormai un'urgenza con il trascorrere del tempo – di ridurre il personale. Afferma GL: *"Ho dovuto accettare questa cosa ed è stata utile, debbo ammetterlo. Questa riorganizzazione ci ha dimostrato subito che era indispensabile, perché ha iniziato immediatamente a dare i risultati, ma non solo perché abbiamo ridotto i costi. Ci siamo resi conto che abbiamo ridotto i costi e prodotto di più"*.

Nell'ottica di contenere i costi, in questa prima fase, l'impresa limita i suoi investimenti a quelli essenziali, portati avanti con costanza anche durante questo periodo perché considerati necessari a mantenere l'esistente e a non perdere competitività. Infine, vengono attentamente analizzati tutti i principali fornitori dell'azienda, per individuare ulteriori ambiti di miglioramento nell'approvvigionamento delle materie prime.

Le strategie adottate permettono all'azienda di recuperare efficienza e di liberare risorse finanziarie e manageriali indispensabili per riprendere rapidamente ad investire ed innovare. *"Investire a testa bassa fino alla morte, per poter andare avanti e poter fare cose che prima non facevamo. Abbiamo investito in macchinari, in tecnologia, in formazione, in software, in hardware, tutto, a 360°"* afferma il socio AP, che prosegue: *"la crisi c'è, ma non possiamo piangere sopra la crisi. Bisogna tirarsi sempre più su le maniche e cercare di non arrendersi. Bisogna inventarsi di fare cose nuove, cose migliori, attrezzarsi meglio: noi abbiamo fatto sempre così"*.

Tutta la seconda fase del periodo interessato dalla crisi (dal 2012 a oggi) è quindi caratterizzata da un forte orientamento allo sviluppo e all'innovazione di prodotto e processo, per recuperare e mantenere il vantaggio competitivo. Sostiene GL: *"l'innovazione e la ricerca sono indispensabili. L'azienda ha fatto investimenti importanti in questi anni, compreso nel 2014 e nel 2015. Non siamo usciti dalla crisi, ma nonostante ciò è necessario, è indispensabile innovare e perseguire attraverso gli investimenti l'innovazione, perché l'innovazione non arriva così, perché uno la pensa di notte. Comporta determinate strutture, deter-*

minata formazione, determinato personale. Però per le piccole e medie imprese, e quindi anche per noi, è un percorso duro da intraprendere, perché richiede tanti investimenti. Quindi, pur avendo la consapevolezza che l'innovazione è indispensabile, devi cercare di modulare gli investimenti e di dilazionarli nel tempo".

La buona struttura finanziaria dell'impresa, per lo più determinata dal fatto che i soci hanno sempre perseguito l'autofinanziamento tramite reinvestimento degli utili, permette di ottenere dalle banche il credito necessario a completare gli investimenti. I nuovi progetti, pertanto, vengono finanziati per metà con le risorse aziendali e, per l'altra metà, con capitale di credito.

Gli investimenti più importanti sono quelli destinati ad acquisire nuove tecnologie (ad esempio, un impianto di ultima generazione per la prototipazione 3D, tre nuovi centri di lavoro, nuovi impianti di collaudo), che permetteranno all'impresa di offrire ai propri clienti non solo un prodotto sempre più innovativo e di qualità, ma anche un servizio di progettazione e prototipazione. Altri investimenti sono stati destinati a rendere ancora più efficiente la struttura (ad esempio, è stato realizzato un impianto fotovoltaico e sono stati acquistati nuovi software per automatizzare alcuni processi) e a formare il personale, affinché sia in grado di seguire l'evoluzione tecnologica dell'impresa e lo spostamento sempre più spinto verso il mercato di alta gamma e del lusso.

Allo stesso tempo, l'impresa cerca di crescere lungo diverse direttrici: penetrando nuovi mercati, in particolare quello degli Stati Uniti e dei paesi dell'America Latina; cercando nuovi clienti, sempre più nella fascia alta, che siano in grado di apprezzare il prodotto tecnologicamente avanzato che l'azienda è in grado di offrire e che quindi siano anche disposti a pagare il conseguente differenziale di prezzo; occupando le nicchie di mercato lasciate "libere" dai concorrenti che sono stati sopraffatti dalla crisi. L'azienda, inoltre, avvia alcuni importanti rapporti di collaborazione: il primo con un'impresa produttrice di macchine, per mettere a punto un'innovazione di prodotto e di processo per la realizzazione delle suole; il secondo con l'università, al fine di sviluppare un nuovo progetto di marketing. Il marketing, infatti, e in particolare le strategie di marketing non convenzionale, rappresentano un'altra area che l'impresa intende sviluppare. Viene quindi avviato un progetto per aprirsi al web 2.0 e utilizzare il social media marketing in modo costante e pianificato.

Attualmente l'impresa ha 48 dipendenti e, con riferimento al 2013, un fatturato di poco superiore ai 4 milioni di euro, con un utile di 95.000 euro. Le "scelte difficili" e "lo sforzo enorme dal punto di vista finanziario" hanno permesso all'impresa di contenere nell'immediato l'impatto della crisi, di recuperare marginalità e di continuare a essere competitiva nel tempo. L'obiettivo strategico è oggi quello di continuare a migliorare l'organizzazione della gestione e della produzione, al fine di incrementare l'efficienza

dell'impresa e della sua attività. Allo stesso tempo, si persegue l'obiettivo di crescere ancora, soprattutto rafforzando l'area commerciale, per riuscire a concretizzare le strategie di sviluppo delineate.

6. Un framework interpretativo

L'analisi del caso ha permesso di identificare le azioni che hanno dato contenuto alla strategia ambidestra realizzata dall'impresa. Ha consentito inoltre di rispondere ai due quesiti della ricerca: 1) qual è stata la logica di implementazione adottata? 2) quali sono state le condizioni che hanno reso possibile l'attuazione di tale strategia?

Con riferimento al contenuto della strategia, l'impresa analizzata ha realizzato consapevolmente una serie di azioni strategiche molto diverse tra loro e nell'insieme coerenti con il concetto di ambidestria. L'impresa, infatti, ha adottato – nell'immediato – un *approccio difensivo*, di reazione alla crisi, con l'ottica di "proteggersi" dalla recessione, salvaguardando le performance economiche nel breve periodo. Tale approccio è stato: sia *rivolto all'esterno*, con una *strategia di ridimensionamento* mirata alla ridefinizione del core business dell'impresa e alla dismissione delle attività considerate non-core (v. la società di formazione) che sottraevano tempo ed energie all'attività principale; sia *rivolto all'interno*, con una *strategia di ristrutturazione* realizzata attraverso una profonda revisione dei processi aziendali finalizzata a tagliare i costi, ridurre la forza lavoro e contenere gli investimenti al minimo indispensabile per non uscire dal mercato rispetto alla concorrenza (Figura 2).

Le risorse (economiche, finanziarie, ma anche manageriali e di tempo) recuperate con le strategie di ridimensionamento e ristrutturazione hanno ridato all'impresa la forza per intraprendere quel percorso di investimento e di innovazione che, rallentato e ostacolato dall'arrivo della crisi, è stato comunque sempre percepito come indispensabile dall'imprenditore e dai suoi collaboratori. Le strategie difensive, quindi, non solo sono state necessarie per preservare l'impresa dalla crisi, ma si sono rivelate anche un mezzo indispensabile per riprendere rapidamente a investire.

È così iniziata la seconda fase (Figura 2), non più di *reazione* alla crisi ma di *azione*, caratterizzata da un *approccio offensivo* mirato a porre le basi per un rilancio duraturo dell'impresa nel medio-lungo periodo. Sono quindi state adottate profonde *strategie di riorganizzazione interna* finalizzate al miglioramento e al rinnovamento dei processi produttivi e gestionali, soprattutto mediante investimenti in nuove tecnologie, nonché alla riqualificazione delle risorse umane, con significativi progetti di formazione. Contestualmente, l'azione strategica offensiva è stata rivolta *verso l'esterno*, con *strategie di innovazione e sviluppo* finalizzate a introdurre importanti innovazioni di

prodotto, a penetrare nuovi mercati, a raggiungere nuovi clienti, ad essere sempre più efficaci sul piano del marketing. Il percorso intrapreso risulta particolarmente virtuoso, in quanto permetterà alla piccola impresa di offrire ai propri clienti leader non soltanto un prodotto, ma una serie di servizi ad alto valore aggiunto, così come auspicato dalla letteratura (Bocconcelli, Tunisini, 2007; Gregori *et al.*, 2013; Tunisini, Bocconcelli, 2013).

Figura 2 – Azioni strategiche e logica di implementazione della strategia ambidestra



Tale comportamento, finalizzato prima a ridurre l’impatto della recessione economica e poi a mantenere e rafforzare la posizione competitiva dell’impresa, risulta in linea sia con quanto riscontrato da Pearce e Michael (2006) in riferimento alle imprese di grandi dimensioni, sia con ciò che è stato ipotizzato in linea teorica da Kitching *et al.* (2009) e da Rhodes e Stelster (2009).

La strategia ambidestra, e veniamo al primo quesito della ricerca, è stata implementata con una logica incrementale e tramite due fasi sequenziali. L’approccio seguito dall’impresa non è stato pianificato a priori. Piuttosto, si è basato sull’abilità dell’imprenditore di monitorare costantemente l’ambiente esterno, di catturare i segnali giusti e di rispondere, propriamente e tempestivamente al cambiamento. In questa prospettiva, le strategie difensive hanno preceduto e, per certi versi, preparato l’impresa alle strategie offensive. La crisi, infatti, ha causato un peggioramento dei risultati economici, che, a sua volta, ha messo in luce le inefficienze dell’impresa e ha reso necessario recuperare efficienza nel breve termine. È molto importante che, in questa prima fase, le aziende non perdano la loro propensione innovativa e siano in grado di utilizzare le risorse liberate per affrontare la seconda fase. A tal fine, il ruolo dell’imprenditore sembra essere cruciale.

Con tale premessa si entra nel merito del secondo punto, riguardante le condizioni che hanno reso possibile l’attuazione della strategia ambidestra, permettendo all’impresa di superare i limiti di risorse che generalmente

ostacolano tale approccio. La lettura del caso suggerisce l'individuazione di due diversi livelli di condizioni: quelle necessarie, senza le quali non sembra possibile attuare *tout court* una strategia ambidestra; quelle facilitanti, intese come requisiti che possono favorire tale strategia pur senza risultare indispensabili.

Tra le *condizioni necessarie* figura, innanzitutto, la *consapevolezza dell'imprenditore*. In accordo con Volery *et al.* (2013), le piccole imprese sono generalmente governate e gestite da un solo soggetto o da un gruppo di individui numericamente molto ristretto. Per questa ragione, le competenze e il comportamento dell'imprenditore sono cruciali per l'impresa, in quanto il suo ruolo è proprio quello di guidare lo sviluppo dell'impresa in funzione dell'evoluzione del contesto esterno e di cogliere nuove opportunità tramite lo sfruttamento delle capacità dell'impresa (Dagnino, Merendino, 2011). La recessione economica enfatizza ancora di più la centralità dell'imprenditore il quale, dal nostro studio, si delinea come la "testa" che concepisce la necessità di non restare passivi di fronte alla crisi e di creare tutte le condizioni necessarie per passare quanto prima da un approccio difensivo a un approccio offensivo, pur in assenza di un disegno strategico preordinato.

In effetti, nel nostro caso, la consapevolezza dell'imprenditore assume diverse declinazioni e risulta fondamentale per la realizzazione di entrambe le fasi del processo di implementazione della strategia ambidestra. Nella Fase 1, in particolare, la consapevolezza della necessità di reagire immediatamente alla crisi con il taglio dei costi e delle attività non *core* è essenziale per innescare il meccanismo di difesa iniziale. L'imprenditore deve essere, altresì, consapevole che alcune "scelte difficili" (v. il licenziamento del personale) possono risultare indispensabili per garantire la sopravvivenza dell'azienda nel tempo. Si tratta di un passaggio tutt'altro che facile, soprattutto per il titolare di una piccola impresa a carattere familiare, generalmente caratterizzata dalla tendenza a preferire un basso turnover (Chrisman *et al.*, 2005). Del resto, il legame stretto, personale, che spesso si genera con i propri collaboratori, a motivo della vicinanza che quotidianamente si vive nella piccola impresa familiare, può porre l'imprenditore nella condizione di non voler assumere scelte spiacevoli sul piano umano, ancorché indispensabili sul piano economico. Tale atteggiamento rischia di rallentare i processi decisionali che invece, soprattutto in una fase di crisi, devono essere piuttosto rapidi. Per realizzare con successo una strategia ambidestra deve prevalere la consapevolezza che certe scelte difficili vanno comunque prese, per il bene dell'azienda e in definitiva anche degli stessi dipendenti che, almeno in parte, hanno maggiori possibilità di continuare a lavorare nell'impresa anche in futuro. Allo stesso tempo, l'imprenditore deve maturare la consapevolezza che le scelte difensive sono necessarie non solo per arginare gli effetti della recessione, ma anche per generare risorse indispensabili a sostenere finanziariamente la Fase 2. Qui deve en-

trare in gioco la consapevolezza della necessità di passare dalla Fase 1 alla Fase 2 e quindi di agire, riprendendo ad investire per non far venir meno la tensione innovativa dell'impresa, facendo leva anche sulla formazione delle risorse umane. La costante riqualificazione del personale, infatti, è stata sì un obiettivo, ma anche una condizione che ha permesso all'impresa di acquisire le competenze necessarie per concretizzare le strategie di innovazione e sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie acquisite. L'investimento nelle risorse umane, quindi, in accordo con Pearce e Michael (2006), si conferma essenziale anche in una fase di recessione economica e l'azienda è stata in grado di bilanciare efficacemente il taglio del personale (che ha agito principalmente sui collaboratori che avevano competenze più obsolete e meno orientamento al cambiamento) e la formazione delle risorse umane rimaste (caratterizzate da un'età media che, in alcune aree aziendali, si attesta sui 30 anni, da una maggiore attitudine verso le nuove tecnologie e minore resistenza al cambiamento).

Alla consapevolezza dell'imprenditore, si uniscono altre due condizioni essenziali, sempre riconducibili alla centralità del suo ruolo. La prima riguarda il *grado di apertura dell'imprenditore e dell'impresa*, inteso come capacità, in primo luogo dell'imprenditore, di costruire network basati su relazioni di medio-lungo termine con soggetti molto diversi tra loro (soci esterni alla famiglia, consulenti, università, altre imprese, ecc.), che possano facilitare l'impresa nell'accedere tempestivamente a informazioni e conoscenze utili a guidare il suo comportamento strategico, a tenere alta la sua tensione innovativa e a compensare le limitate risorse interne. In un contesto sempre più complesso e in rapida evoluzione, la capacità di attivare partnership, network e alleanze risulta essenziale per la sopravvivenza, lo sviluppo e la crescita delle piccole imprese (Street, Cameron, 2007; Antonelli, Viganò, 2012). Tali relazioni, infatti, stimolano processi di sviluppo della conoscenza e di crescita manageriale che possono risultare vitali per la piccola impresa. La seconda condizione essenziale concerne la *disponibilità ad accogliere le proposte che arrivano dall'esterno* e, in particolare, dai consulenti esterni, che possono aiutare l'imprenditore ad adottare una visione più oggettiva dell'impresa e della situazione che sta attraversando, nonché apportare conoscenze e competenze manageriali non sempre presenti nella piccola impresa.

L'accordo tra i soci, infine, è un altro elemento centrale. In una situazione di crisi può essere facile entrare in contrasto rispetto alla visione e agli obiettivi da perseguire, mentre restare uniti nelle scelte strategiche e svolgere ognuno il proprio ruolo non può che giovare alla rapidità dei processi decisionali e all'implementazione delle strategie.

Tra le *condizioni facilitanti* l'adozione di strategie ambidestre, è importante sottolineare il *carattere familiare dell'impresa*. Sembra, infatti, possibile individuare una relazione positiva tra la natura familiare della piccola im-

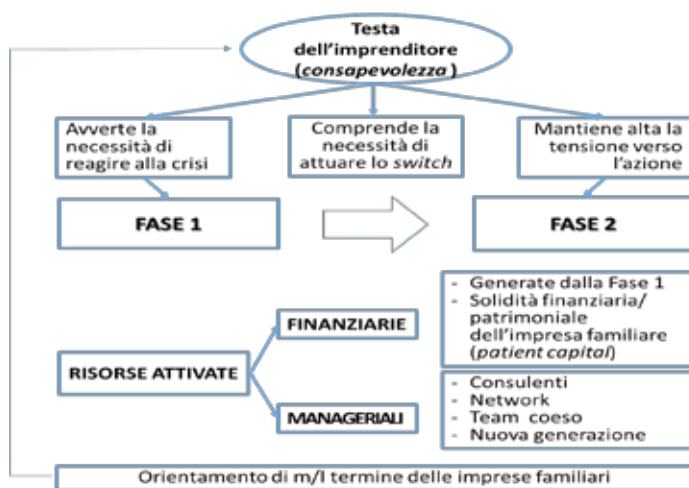
presa e l'implementazione delle strategie ambidestre. Innanzitutto, l'imprenditore è stato fortemente motivato dall'idea di poter lasciare un'azienda sana ai propri figli e a tutte le famiglie coinvolte nella proprietà (GL afferma: *"In questi anni la voglia di lasciare un'azienda sana ai figli ha contato tantissimo. Per i figli, per le famiglie che hanno la proprietà, ma anche per tutto il personale"*). Secondo la letteratura (Le Breton-Miller, Miller, 2006), le imprese familiari, nel definire i propri obiettivi, operano secondo una prospettiva di medio-lungo termine e mirano non tanto ad ottenere un risultato nel breve termine, quanto a creare le condizioni che permettano all'azienda di perdurare nel tempo, da una generazione all'altra. Alcuni studi, inoltre, hanno evidenziato che le imprese familiari, anche in fasi di recessione economica, tendono a investire di più rispetto alle imprese non familiari, proprio perché sono più propense a "prepararsi per il futuro" (Amann, Jaussaud, 2012). Il carattere familiare dell'impresa, quindi, può influenzare positivamente l'imprenditore nel maturare la sua consapevolezza verso la necessità di attuare una strategia orientata non solo a proteggere l'impresa nel breve termine, ma anche a garantirne la continuità competitiva nel medio-lungo periodo.

La prospettiva di medio-lungo periodo, inoltre, si ricollega al concetto di *patient capital* (Sirmon, Hitt, 2003), anch'esso tipicamente associato alle imprese familiari. Tale fattore ha consentito all'azienda di: raggiungere negli anni una solida struttura patrimoniale e finanziaria, grazie alle politiche di reinvestimento degli utili; godere di un buon rapporto con le banche, tanto da seguitare a ottenere – anche durante la crisi – il credito necessario a finanziare i propri investimenti; continuare a investire le risorse disponibili con una logica di medio-lungo termine, ovvero nella consapevolezza che non si avrà un ritorno immediato dell'investimento. Tutto questo ha reso l'azienda più capace di affrontare le difficoltà causate dalla crisi e di riprendere a investire nella Fase 2.

Infine, l'inserimento di alcuni membri della nuova generazione in azienda sembra essere un altro elemento facilitante, non solo perché essi offrono una prospettiva di continuità all'impresa, ma anche in quanto hanno apportato competenze nuove ed essenziali, particolarmente utili per la realizzazione della Fase 2. Rispetto ai senior, infatti, i membri della nuova generazione (grazie anche a un livello di istruzione più elevato) hanno più familiarità con strumenti e tecniche manageriali, maggiore attitudine a relazionarsi con le nuove tecnologie, una buona conoscenza delle lingue, tutte competenze che per un'impresa che punta a svilupparsi e ad espandersi, anche nei mercati internazionali, sono essenziali (Cesaroni, Sentuti, 2010; Bortoluzzi, Balboni, 2011). In questo senso, i giovani membri della famiglia possono favorire la realizzazione della Fase 2, ovviando, almeno in parte, alla mancanza di risorse manageriali che generalmente caratterizza la piccola impresa.

La Figura 3 offre un framework di sintesi che evidenzia il ruolo centrale della consapevolezza dell'imprenditore e indica quali sono state le risorse (finanziarie e manageriali) attivate per implementare la strategia ambidestra, superando i limiti che spesso caratterizzano le imprese di piccole dimensioni. Con particolare riferimento alle risorse manageriali, inoltre, dal framework si evince che esse derivano in parte da fattori interni (nuova generazione, coesione del team) e in parte da fattori esterni (consulenti, network). In questo senso, il sistema di relazioni in cui l'impresa è inserita contribuisce a supportare il suo percorso di sopravvivenza e sviluppo.

Figura 3 – Framework interpretativo



7. Conclusioni

Le strategie ambidestre sono considerate dalla letteratura e dalla ricerca empirica come particolarmente efficaci per contenere l'impatto della crisi mantenendo, allo stesso tempo, la competitività dell'impresa. Gli studi esistenti, tuttavia, si sono focalizzati soprattutto sulle imprese di grandi dimensioni, dedicando scarsa attenzione alle specificità delle piccole imprese. In generale, si pensa che, a causa delle limitate risorse finanziarie e manageriali che spesso le contraddistinguono, per le imprese di minore dimensione sia difficile perseguire strategie ambidestre e superare i *trade-off* che esse pongono.

L'analisi svolta ha il merito di esaminare le peculiarità del comportamento strategico della piccola impresa in contesti di mercato caratterizzati da recessione economica, con lo scopo di comprendere se e come è possibile adottare una strategia ambidestra anche nelle aziende minori. Lo studio, inoltre, va oltre la constatazione dei limiti della piccola impresa, indivi-

duando le condizioni (necessarie e facilitanti) che permettono di attivare le risorse (finanziarie e manageriali) funzionali alla realizzazione di una strategia ambidestra.

Le evidenze emerse offrono utili spunti anche a livello manageriale. In un contesto economico sempre più complesso e instabile (come quello della recente crisi economica), risulta fondamentale per la piccola impresa continuare a “pensare” in un’ottica di medio-lungo termine, mantenendo la propensione innovativa e continuando a investire. Inoltre, diventa strategico (per tutelare e sviluppare la competitività dell’impresa), instaurare relazioni con una pluralità di soggetti esterni, quali consulenti, università, fornitori, clienti, ecc. Tali soggetti, infatti, possono facilitare l’accesso tempestivo alle conoscenze utili per l’impresa, nonché integrare le competenze interne con nuove capacità manageriali.

Va sottolineato, tuttavia, che lo studio realizzato presenta numerose limitazioni, le quali suggeriscono ulteriori opportunità di ricerca. La principale limitazione è data dalla non generalizzazione statistica dei risultati conseguiti. Essendo basati sull’analisi di un unico caso aziendale, infatti, essi non consentono di trarre conclusioni generalizzabili e traducibili in regole di comportamento valide per tutte le imprese di minore dimensione. Le riflessioni emerse dall’indagine devono considerarsi preliminari, atte ad avviare una successiva e più approfondita ricerca empirica sul fenomeno, ancora ampiamente inesplorato. Ulteriori ricerche sono necessarie, in particolare, per meglio comprendere quali possono essere i fattori e le condizioni che, in situazioni di crisi economica, facilitano l’implementazione delle strategie ambidestre nelle imprese di minore dimensione. In particolare, è importante approfondire: quali sono gli elementi che possono aiutare l’imprenditore a maturare la consapevolezza necessaria e in che modo il carattere familiare, che spesso contraddistingue le piccole imprese, può influenzare la capacità ambidestra dell’organizzazione.

*Francesca Maria Cesaroni,
Università di Urbino
francesca.cesaroni@uniurb.it*

*Annalisa Sentuti
Università di Urbino
annalisa.sentuti@uniurb.it*

Riassunto

Questo lavoro si pone l'obiettivo di esaminare come le strategie ambidestre possono essere efficacemente adottate dalle piccole imprese per rispondere alla crisi economica. Tali strategie vengono identificate dalla letteratura come le più efficaci per affrontare periodi di recessione. Esse si caratterizzano per la capacità di bilanciare approccio difensivo e offensivo, adottando azioni strategiche volte, da un lato, a rendere più efficiente l'impresa nel breve periodo (*retrenchment*) e, dall'altro, a investire ed innovare per mantenere la competitività nel medio-lungo termine (*investment*). Generalmente associate alle imprese di grandi dimensioni, le strategie ambidestre sono considerate una sfida per le piccole imprese, le quali spesso non hanno sufficienti risorse finanziarie e manageriali per realizzarle, tanto più nei periodi di crisi. Attraverso l'analisi di un caso aziendale, sono state individuate le logiche di implementazione (approccio incrementale e sequenziale) e le condizioni (necessarie o facilitanti) che possono permettere, anche a un'impresa di minori dimensioni, di adottare strategie ambidestre.

Abstract

The paper aims to examine how ambidextrous strategies can be effectively adopted by small businesses to face the economic crisis. Ambidextrous strategies combine defensive and offensive approach, retrenchment and investment/innovation, short- and long-term perspective. According to the main literature, ambidextrous strategies are more likely to be successful in an economic downturn. Nevertheless, they are considered a challenge for small businesses, which have often limited financial and managerial resources, especially during an economic crisis. Through the analysis of a "prelude case", small businesses' approach for ambidextrous strategies to deal with economic crisis has been identified, together with factors and conditions (necessary or facilitating) that can favor small firms to adopt these strategies.

Jel Classification: L10; L26.

Parole chiave (Keywords): crisi economica, strategie, strategie ambidestre, piccole imprese (economic crisis, strategies, ambidextrous strategies, small businesses)

Bibliografia

Altobelli C. (2014), "La piccola impresa sfinita dalla crisi rivive tra fallimenti, metamorfosi e piccoli successi", *Microimpresa – Imprese tra crisi e fiducia*, 35 (1), pp. 17-52.

Amann B., Jaussaud J. (2012), "Family and Non-Family Business Resilience in an Economic Downturn", *Asia Pacific Business Review*, 18 (2), pp. 203-223.

Antonelli G., Vigano E. (2012), "Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 31-47.

Bocconcelli R., Tunisini A. (2007), "ICT e supply network distrettuali: dinamiche in atto nel settore meccanico", in Ferrero G. (a cura di), *Le ICT per la qualificazione delle piccole imprese marchigiane*, Carocci, Roma.

Bortoluzzi G. (2011), "Risorse, competenze e internazionalizzazione nelle pmi di subfornitura. Un'analisi esplorativa nel comparto plasto-meccanico", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 11-38.

Brenner B. (2009), "The Value of Increasing Investment in Employee Benefits during an Economic Downturn", *Journal of Financial Service Professionals*, 63 (1), pp. 29-31.

Carnazza P. (2014), "La performance congiunturale delle imprese artigiane e i principali fattori di competitività: i principali risultati di un'indagine ad hoc", *Microimpresa – Imprese tra crisi e fiducia*, 35 (1), pp. 85-102.

Cerved (2014) "Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure di imprese", Marzo, disponibile online all'indirizzo <http://www.cervedgroup.com/>.

Cesaroni F.M., Sentuti A. (2010), "Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 63-89.

Cesaroni F.M., Sentuti A. (2014), *Imprese femminili e crisi economica. Credito, competitività e conciliazione in una prospettiva di genere*, FrancoAngeli, Milano.

Chattopadhyay P., Glick W.H., Huber G.P. (2001) "Organizational actions in response to threats and opportunities", *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 937-955.

Chowdhury S.D., Lang J.R. (1996), "Turnaround in small firms: an assessment of efficiency strategies", *Journal of Business Research*, 36 (2), pp. 169-179.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L. (2005), "Sources and Consequences of Distinctive Familiness: an Introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), pp. 237-247.

Curran J. (1996), "Small Business Strategy", in Warner, M (ed) *International Encyclopedia of Business and Management*, International Thompson Press, Routledge, London and NY.

Dagnino G.B., Merendino P. (2011), "L'interazione fra capacità d'impresa, opportunità strategiche, risorse finanziarie e performance: un'analisi multivariata su un campione di piccole e Medie imprese operanti nel mezzogiorno", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 91-124.

Deans G.K., (2009), "Making a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive?", *Strategic Direction*, 25 (8).

DeDee J.K., Vorhies D.W. (1998), "Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation", *Journal of Small Business Management*, 36 (3), pp. 46-61.

Duncan R.B. (1976), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", in Kilmann R.H., Pondy L.R., Slevin D.P. (eds.), *The Management of Organization Design, Vol. 1. Strategies and Implementation*, North-Holland, New York, pp. 167-188.

Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

European Commission (2013), *2013 SMEs' Access to Finance Survey. Analytical Report*, Novembre, disponibile online all'indirizzo http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/2013-safe-analytical-report_en.pdf.

Gregori G. L., Temperini V., Perna, A. (2013), "Quale possibile ruolo delle PMI nello

sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso 'Land of Value (LOV)', *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 115-134.

Istat (2014), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2014*.

Kitching J., Blackburn R., Smallbone D., Dixon S. (2009) "Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions", URN 09/1031, Kingston University and Bath University, *Project Report*, disponibile online all'indirizzo <http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>.

Latham S. (2009) "Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-up Versus Established Software Firms", *Journal of Small Business Management*, 47 (2), pp. 180-201.

Le Breton-Miller I., Miller D. (2006), "Why do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), pp. 731-746.

March J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2, pp. 71-87.

Michael S.C., Robbins D.K. (1998), "Retrenchment among small manufacturing firms during recession", *Journal of Small Business Management*, 36 (3), pp. 35-45.

Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw Hill, New York.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J. (2014), *Qualitative data analysis. A Methods Sourcebook*, Sage Publications: California.

Nicolai D. (2014), "Le difficoltà di liquidità delle piccole imprese", *Microimpresa – Imprese tra crisi e fiducia*, 35 (1), pp. 103-116.

O'Gorman C. (2006), "Strategy and the small business", in S. Carter and D. Jones-Evans (eds) *Enterprise and Small Business (2nd ed)*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Pace R. (2013), "Piccole e micro imprese italiane tra crisi e vincoli finanziari: un'indagine empirica", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 57-83.

Papaoikonomou E., Segarra P., Li X. (2012), "Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies", *International Advances in Economic Research*, 18 (1), pp. 111-119.

Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3th edition, Sage.

Pearce J.A., Michael S.C. (1997), "Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant", *Journal of Business Venturing*, 12 (4), pp. 301-14.

Pearce J.A., Michael S.C. (2006), "Strategies to prevent economic recessions from causing business failure", *Business Horizons*, 49, pp. 201-209.

Pencarelli T., Splendiani S., Nobili E., (2010), "Small Businesses Strategies in Times of Crisis: Empirical Evidence from the Province of Pesaro-Urbino", *Atti del Convegno*, 10th Global Conference on Business & Economics, Ottobre 15-16, Roma, Italia.

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm* (2nd ed.), Oxford University Press, Oxford.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L. (2009), "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, 20 (4), pp. 685-695.

Robbins D.K., Pearce II J.A. (1992), "Turnaround: Recovery and Retrenchment", *Strategic Management Journal*, 13 (4), pp. 287-309.

Roberts K. (2003), "What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery?" *Strategy & Leadership*, 31 (4), pp. 31-39.

Rhodes D., Stelter D. (2009), "Seize advantage in a downturn", *Harvard Business Review*, 87 (2), pp. 50-58.

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

Smallbone D., Cumbers A., Syrett S., Leigh R. (1999), "The Single European Market and

SMEs: A Comparison of its Effects in the Food and Clothing Sector in the UK and Portugal", *Regional Studies*, 33 (1), pp. 51-62.

Sorrentino M. (2013), "L'accounting standard overload: 'Thangman's noose' delle small business anglosassoni", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 85-108.

Sternad D. (2012), "Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia", *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 10 (3), pp. 257-282.

Street C.T., Cameron A.F. (2007), "External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research", *Journal of Small Business Management*, 45 (2), pp. 239-266.

Tunisini A., Bocconcelli R. (2013), "Medie imprese in sviluppo: gli assetti relazionali nei processi di integrazione post-acquisitiva", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 9-32.

Volery T., Mueller S., von Siemens B. (2013), "Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises", *International Small Business Journal*, 33 (2), pp. 109-129.

Wan W.P., Yiu D.W. (2009), "From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 30, pp. 791-801.

Wolcott H.F. (1994), *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Sage.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, London.