

CARATTERISTICHE DISTINTIVE E PERFORMANCE DELLE PICCOLE IMPRESE ITALIANE ORIENTATE ALL'ENTREPRENEURIAL MARKETING

di Giancarlo Ferrero, Andrea Buratti

1. Introduzione

Il basso tasso di sviluppo che ha caratterizzato l'economia italiana nel periodo 2001-2008 e la profonda crisi recessiva degli ultimi anni hanno avuto pesanti ripercussioni sulle PI. Le difficoltà incontrate, che hanno portato alla chiusura di molte imprese, sono state determinate non solo da cause congiunturali (calo della domanda, crescita della pressione competitiva, difficoltà di finanziamento) ma anche da cambiamenti strutturali nei mercati destinati a permanere nel tempo. La globalizzazione e la caduta della domanda interna, lo sviluppo di tecnologie flessibili di produzione, la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la tendenza degli acquirenti ad essere sempre più esigenti, competenti, poco condizionabili, la riorganizzazione delle catene di fornitura da parte delle imprese medie e grandi per accrescere la loro capacità competitiva hanno radicalmente cambiato lo scenario competitivo, che è divenuto più ostile, complesso, dinamico e incerto. In questo nuovo scenario risulta difficile rimanere competitivi puntando solo sul contenimento dei costi e sulla flessibilità. Occorre piuttosto accrescere la capacità di innovazione, cogliere le opportunità offerte dai mercati, creare valore differenziale per gli acquirenti e farlo adeguatamente percepire.

In questo contesto particolare interesse assume il marketing imprenditoriale (entrepreneurial marketing - EM), che si fonda sull'integrazione tra le discipline dell'*entrepreneurship*, incentrato sulla valorizzazione delle potenzialità di innovazione dell'impresa e dell'imprenditore, e del marketing, che individua come obiettivo primario la creazione di valore per i clienti ed il loro soddisfacimento. Va anche considerato che l'EM, per le differenze che presenta nelle pratiche operative rispetto alle discipline da cui deriva ed in particolare rispetto all'approccio classico del marketing, teorizza valori e comportamenti coerenti con le specificità che presentano le PMI. Può, quindi, essere importante verificare gli effetti del EM sulle performance delle PI ed i fattori che possono condizionarne l'adozione e l'efficacia.

Esistono vari studi che hanno analizzato queste relazioni, ma sono prevalentemente basati su analisi di casi, hanno nella maggior parte carattere descrittivo e spesso analizzano separatamente gli effetti dell' *entrepreneurship* e del marketing sulle performance delle PMI. In particolare mancano ricerche su queste tematiche condotte sulle PI italiane con una metodologia quantitativa.

In questo paper vengono presentati i risultati di un'indagine condotta su 545 PI italiane rivolta a rispondere ai seguenti interrogativi di ricerca:

- Le performance delle piccole imprese sono condizionate dal tipo di orientamento strategico adottato?
- Le PI che si caratterizzano per un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale hanno performance migliori delle altre?
- Le PI che si caratterizzano per un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale presentano caratteristiche strutturali (dimensione, settore di attività, localizzazione geografica) e strategie di mercato (tipologia di mercati di sbocco, obiettivi perseguiti) significativamente differenti dalle altre?

Oggetto di indagine, quindi, non sono le attività, i processi e le tecniche applicate dalle imprese ma l'orientamento strategico che le indirizza, operazionalizzando l'*Entrepreneurial Marketing Orientation* (EMO) come integrazione tra l'*Entrepreneurial Orientation* (EO) ed il *Marketing Orientation* (MO).

Nella parte introduttiva del paper vengono definite le caratteristiche dell'orientamento imprenditoriale, dell'orientamento al marketing e dell'orientamento al marketing imprenditoriale e identificate le dimensioni su cui si basano questi costrutti. In seguito vengono brevemente sintetizzati i risultati di altri studi che hanno analizzato in modo comparato le performance ottenute dalle imprese orientate al marketing imprenditoriale. Si procede poi ad illustrare la metodologia adottata per l'indagine e per l'elaborazione dei risultati. Infine si analizzano i risultati della ricerca, spiegandone le specificità ed i limiti.

2. L'Entrepreneurial Marketing Orientation

L'EMO deriva dall'integrazione tra gli orientamenti strategici teorizzati da due discipline: l'*entrepreneurship* ed il marketing (Gross et al., 2014). Queste due discipline hanno molte dimensioni in comune (Carson e Co-viello, 1996; Collinson e Shaw, 2001; Hills et al., 2008; Hills e LaForge, 1992; Hult e Ketchen, 2001; Morris e Lewis, 1995; O'Dwyer et al., 2009; Slater e Narver, 1998) ma la loro combinazione, secondo alcuni, dà origine ad una disciplina che presenta, rispetto alle due discipline di origine, caratteristiche autonome ed originali (Deacon e Harris, 2011; Hansen e Eggers, 2010;

Miles et al., 2015; Morrish, 2011; Sethna et al., 2013). Miller (1983) afferma che l'EO si caratterizza per tre dimensioni, che devono tutte coesistere: forte impegno per lo sviluppo di innovazioni, disponibilità ad assumere rischi calcolati, proattività. L'impegno per l'innovazione viene da molti autori associato alla ricerca di nuove opportunità (O'Dwyer et al., 2009) alla progettazione di soluzioni creative a bisogni e problemi (Hitt et al., 2001), allo sviluppo di un sistema organizzativo, di conoscenze e di valori che promuove il pensiero innovativo e facilita lo sviluppo di innovazioni (Siguaw et al., 2006). L'assunzione di rischi calcolati indica la disponibilità a perseguire innovazioni che comportano rischi per le risorse impegnate, ma anche la ricerca di modalità per dimensionare i rischi affrontati (Carson e Grant, 1997; Morris et al., 2002). La proattività evidenzia la volontà di prevenire e condizionare i cambiamenti ambientali. Lumpkin e Dess (1996) aggiungono altre due dimensioni alle tre sopra elencate, che sono l'adozione di strategie aggressive e l'autonomia di comportamento, ma sostengono che non necessariamente tutte queste dimensioni devono presentare alta intensità per definire un'impresa EO¹. La MO è stata definita in vari modi nel corso del tempo². Le prime formulazioni, incentrate su un orientamento ai bisogni ed ai desideri dei consumatori per garantirne il soddisfacimento mediante una gestione integrata delle politiche commerciali (Kotler, 1967) sono state in seguito oggetto di molteplici critiche. Narver e Slater (1990) identificano alla base del MO tre aspetti comportamentali: customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination. I primi due orientamenti implicano capacità dell'impresa di sviluppare un'approfondita conoscenza dei consumatori e dei mercati diffusa in tutte le funzioni aziendali (Kohli e Jaworski, 1990) ed un forte impegno a perseguire, mediante l'offerta di valore differenziale (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1995), ed a valutare la soddisfazione dei consumatori. La terza componente comportamentale sottolinea che queste conoscenze devono attivare processi interfunzionali ed integrati rivolti ad offrire ai clienti, in modo continuativo, un valore superiore ai concorrenti ed acquisire, su questa base, vantaggi competitivi (Webster, 1988). L'ottica deve essere diretta a garantire un'adeguata redditività nel medio-lungo termine³. Queste definizioni evidenziano la presenza di elementi comuni tra i due orien-

¹ Per una rassegna delle definizioni di EO si veda Covin e Wales (2012) Wales et al. (2011).

² Alcuni autori distinguono la MO dalla Customer Orientation (CO), identificata in base alla capacità e velocità di risposta ai cambiamenti delle esigenze dei clienti, al dialogo ed alle relazioni instaurate con i clienti, alla capacità di comprendere cosa crea valore per il cliente e di realizzarlo, venderlo e consegnarlo (Jones e Rowley, 2011). Spesso la CO si traduce in comportamenti basati su una interpretazione riduttiva ed incompleta del marketing concept (Ferrero e Fortezza, 2007; Varaldo, 2004; Varaldo et al., 2006); per cui preferiamo qui adottare una definizione ampia di MO che includa la CO.

³ Un framework concettuale per capire le differenze tra MO nelle PMI e nelle grandi imprese è presentato in Raju et al. (2011)

tamenti ma anche la possibilità di considerarli complementari tra loro ed è proprio sulla loro integrazione che si fonda l'EMO. Le radici degli studi sull'Entrepreneurial Marketing (EM) vengono fatte risalire al 1982 (Hills et al., 2008) quando Gerard Hills organizzò un *research meeting*, invitando importanti organizzazioni dedicate agli studi di marketing, come American Marketing Association, presso l'Università dell'Illinois a Chicago sul tema Marketing ed Entrepreneurship. Da allora un numero via via crescente di contributi sono stati pubblicati su questo tema. Morris et al. (2002, p. 5) definiscono l'EMO⁴ come: "l'identificazione e lo sfruttamento con modalità innovative di opportunità per acquisire e mantenere nel tempo clienti profittevoli mediante approcci innovativi alla gestione del rischio, allo sviluppo ed al migliore sfruttamento delle risorse, alla creazione del valore." La definizione di questi autori integra dimensioni dell'orientamento al marketing (il focus sui clienti⁵ e sulla loro soddisfazione e fidelizzazione mediante l'offerta di valore differenziale) e del EO (innovatività, pro attività e sfruttamento di opportunità, assunzione del rischio). Hills et al. (2009) definiscono l'EMO come: "una vocazione, un orientamento, un processo di appassionata ricerca di sfruttamento di opportunità, mediante il lancio e lo sviluppo di nuove iniziative, che creano valore percepito per il consumatore mediante relazioni sostenute da innovatività, creatività, capacità commerciali, comprensione del mercato, networking e flessibilità". Questa definizione focalizza in particolare tre aspetti che caratterizzano l'EMO, che sono evidenziati anche da molti altri autori: la forte tensione verso l'innovazione, intesa in senso lato di prodotto e di mercato (Hills e Hultman, 2006; O'Dwyer et al., 2009), l'attenzione per la creazione di valore per i consumatori (Stevenson, 1998) il ruolo attribuito alle relazioni come canale per conoscere il mercato, per fare percepire le proprie capacità distintive, per accrescere le risorse mobilitabili a sostegno delle strategie che si intende adottare (Ferrero e Fortezza, 2007; Gilmore et al., 2001; Guercini, 2005, 2012; Hill e Wright, 2001; Hills e Hultman, 2006; Ionitã, 2012; Kraus et al., 2009; Marchini, 1998; Mattiacci e Ceccotti, 2005; Whalen et al., 2016; Pencarelli e Cioppi, 2008; Pencarelli et al., 2015). Quest'ultima sottolineatura richiama le differenze che sussistono nell'approccio ai mercati tra l'impostazione adottata dal paradigma dominante nel marketing e quella che caratterizza l'entrepreneurial marketing (Stokes, 2000):

⁴In letteratura l'Entrepreneurial Marketing è stato analizzato adottando prospettive diverse (entrepreneurship in marketing, marketing in entrepreneurship, relationships and networks in Sme marketing) e questo ha determinato definizioni differenti di questa disciplina, per cui alcuni autori affermano che ad oggi non esiste una definizione condivisa (Ionitã, 2012; Kraus et al., 2009). Tuttavia, a noi pare che tutte le definizioni concordino su alcune caratteristiche che contraddistinguono l'EMO, che sono quelle indicate nelle definizioni di seguito riportate.

⁵La customer orientation è considerata come una specifica autonoma dimensione del EMO da Jones e Rowley (2011), che ne sottolineano la centralità in questo costrutto.

- mentre nel marketing tradizionale vengono condotte ricerche di mercato per cercare di capire i bisogni e le necessità dei consumatori per poi sviluppare dei prodotti in grado di soddisfarli, nell'EM l'innovazione spesso prende avvio da un'idea o da un'opportunità individuata (Brown et al., 2001; Whalen et al., 2016) che solo successivamente viene precisata, orientata, concretizzata, modificata in funzione di come vengono, anche creativamente, interpretate (Guercini, 2005) le interazioni con il mercato. Questa logica è ben evidenziata anche da Morrish (2011) che sottolinea come nel MO il processo da seguire parte dall'identificazione di un bisogno da soddisfare in un certo mercato ed in funzione di quello vengono ricercate e organizzate le risorse e definiti gli obiettivi da perseguire, mentre l'EM prende in considerazione la possibilità che si possa partire da un'idea di business e dalle risorse, dalle conoscenze e dalle relazioni esistenti per identificare poi le modalità migliori per valorizzarle, accettando rischi calcolati piuttosto che perseguire obiettivi predefiniti;
- nell'approccio tradizionale le decisioni sono assunte top-down e viene definita una chiara sequenza di attività per la loro attuazione, come ad esempio la segmentazione, il targeting ed il posizionamento. Nel EM invece prevale un processo incrementale, in cui una volta che l'imprenditore ha captato un'opportunità cerca di concretizzarla seguendo un procedimento di prova ed errore (Carson e Grant, 1997; Grant et al., 2001; Lumpkin et al., 1998);
- nella raccolta delle informazioni, il marketing tradizionale prevede ricerche di mercato e sistemi formali di archiviazione e gestione delle informazioni, mentre EM sviluppa le conoscenze soprattutto mediante le relazioni e sistemi informali (Hultman, 1999);
- il marketing tradizionale prevede la gestione dell'offerta secondo il modello delle 4P e politiche pianificate, mentre EM è basato sul passaparola, sull'interazione e sulle relazioni con i clienti;

Queste differenze evidenziano anche come l'impostazione adottata dal EM meglio si concili, rispetto all'approccio classico del marketing⁶, con le caratteristiche dei processi decisionali seguiti dai piccoli imprenditori e con le modalità generalmente da loro adottate per conoscere il mercato, capire le opportunità, fronteggiare il vincolo costituito dalla limitatezza delle risorse direttamente controllate (Carson, 1985; Ferrero e Fortezza, 2007; Guercini, 2012; Marchini, 1998; Mattiacci e Ceccotti, 2005).

⁶Molti sono gli studi, condotti in Italia ed all'estero, che hanno evidenziato come i modelli operativi del marketing adottati dalle PI differiscono profondamente da quelli teorizzati dal paradigma dominante (Beise-Zee e Rammer, 2006; Bonti et al., 2011; Coviello e Brodie, 2001; Coviello et al., 2002; Coviello et al., 1997; Cozzi, 1985; Darling e Kraft, 1977; Davis et al., 1985; Doole et al., 2006; Ferrero, 1992; Fletcher e Harris, 2012; Freel, 2000; Fuat Firat et al., 1995; Gilmore, 2010; Gilmore et al., 2001; Grandinetti, 1989; Hogarth-Scott et al., 1996; Kalaiganam et al., 2007; Lindgreen et al., 2004; Marchini, 1998; Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003; McCole, 2004; McPherson, 2007;

3. Framework teorico ed obiettivi della ricerca

Negli ultimi venticinque anni sono state effettuate varie ricerche empiriche sull' EM, che hanno adottato oggetto di analisi e contenuti differenti (Ionita 2012). In una prima fase le ricerche si sono concentrate, adottando metodologie di tipo qualitativo, sull'imprenditore, sui suoi comportamenti e su come prende le decisioni. In seguito l'attenzione si è spostata sulle applicazioni del EM nelle imprese, adottando approcci quantitativi e qualitativi, talvolta congiuntamente. Negli ultimi anni le ricerche si sono focalizzate soprattutto sulle strategie che dovrebbero adottare le imprese EMO, sul rapporto tra l'adozione di questo approccio e le performance, su come i fattori di contesto condizionano le applicazioni del EM (vedi Tab. 1). Va tuttavia detto che il numero di ricerche di quest'ultimo filone di indagine riferite alle PMI e condotte con indagini quantitative, è ancora molto ridotto, specialmente se comparato con indagini su temi analoghi riferite alle imprese MO⁷ o EO⁸.

Tab. 1: Principali studi quantitativi sull'Entrepreneurial Marketing Orientation

Autori	Anno	Variabili oggetto della ricerca	Nazione
Baker e Sinkula	2009	EO, MO (Dip.) innovazione e profittabilità (Indip.)	USA
Reijonen et al.	2012	EMO (Dip) e performance di mercato (Indip.)	Finlandia
Lonial e Carter	2015	EO, MO, learning orientation (Dip.) e vantaggio competitivo (Indip.)	USA
Herath e Mahmood	2014	EO, MO, learning orientation, absorptive capacity (Dip.) e performance dell'impresa (Indip.)	Sri Lanka
Atuahene-Gima e Ko	2001	MO, EO, nuovi prodotti	Australia
Ahmadi e O'Cass	2016	MO, EO, exploitative activities, exploratory activities, marketing capabilities (Indip.) e nuovi prodotti (Dip.)	India
Brockman	2012	Customer Orientation, Risk-Taking, Innovativeness, Opportunity Focus (Indip.) e performance dell'impresa (Dip.)	Usa
Li et al. &	2008	MO, Risk-Taking, Innovativeness, Proactiveness (Indip.) e performance dell'impresa (Dip.)	Cina
Gruber-Muecke e Hofer	2015	MO, competitor orientation, management professionalization, opportunity and risk behaviour (Dip.) e performance dell'impresa (Indip.)	Austria
Kilenthong et al	2016	Growth orientation, opportunity orientation, total customer focus, value creation through networks, informal market analysis, closeness to the market (Dip.) e size, age, founding status of firms' managers (Indip.)	Usa

Murray et al., 2002; Peter e Waterman, 1982; Read e Sarasvathy, 2005; Reijonen, 2010; Rullani, 2003; Sarasvathy, 2001; Stokes, 2000; Tolstoy, 2010; Varaldo, 1983, 2004; Varaldo et al., 2006; Welsh e White, 1981; Zontanos e Anderson, 2004)

⁷ Per una rassegna delle pubblicazioni recenti sul MO si veda Bocconcelli et al. (2016)

⁸ Per una rassegna delle ricerche empiriche su EO si veda Wales et al. (2011)

Possiamo brevemente ricordare alcune delle più significative che sono state svolte negli ultimi anni.

Baker e Sinkula (2009) hanno svolto un'indagine su 88 imprese con fatturato compreso tra 5 e 100 ml.\$ (il 79% < 20 ml. \$) per testare i riflessi di EO e MO sull'introduzione di innovazioni di successo e sulla profittabilità delle imprese. La loro ricerca evidenzia una relazione positiva tra EO e innovazioni di successo, tra MO e profittabilità, tra innovazioni di successo e profittabilità, mentre non rileva relazioni significative tra MO e innovazioni di successo e tra EO e profittabilità. Mediante un modello basato su equazioni strutturali (*structural equation model*), dimostrano l'esistenza nelle PMI di una relazione tra la coesistenza di un MO ed EO e le performance, grazie anche al ruolo di mediazione esercitato dalla capacità di innovazione nel rapporto tra EO e profittabilità.

Reijonen et al. (2012) hanno verificato, con una ricerca su 819 PMI, l'esistenza di una relazione statisticamente significativa tra EMO e la performance delle imprese misurata in base alla crescita della quota di mercato, alla capacità di acquisire nuovi clienti, alla soddisfazione ed alla fidelizzazione di clienti. Hanno inoltre trovato che questa relazione non è condizionata dalla dimensione delle imprese, mentre è moderatamente influenzata dal settore di attività (industria – servizi).

Lonial e Carter (2015) sulla base di un'indagine svolta presso 164 PMI affermano che esiste una relazione tra EO, MO e *learning orientation*, considerati congiuntamente, e l'acquisizione di un vantaggio competitivo sui concorrenti. Ad analoghe conclusioni giungono Herath e Mahmood (2014), che hanno svolto una ricerca su 380 PMI di servizi (hotel e ristoranti) ed hanno trovato una significativa relazione tra orientamento strategico delle imprese (valutato come effetto combinato di EO, MO e *learning orientation*) e performance, con un effetto moderatore della *absorptive capacity*, definita come capacità di acquisire e valutare nuove informazioni dall'ambiente esterno, assimilarle e saperle utilizzare a fini commerciali.

Atuahene-Gima e Ko (2001) esaminano comparativamente le performance in termini di capacità innovativa delle imprese EMO rispetto alle imprese MO, EO e alle imprese conservative (CO) con un'indagine quantitativa su un campione di 500 imprese, in prevalenza però medio-grandi, giungendo alla conclusione che le imprese EMO conseguono migliori risultati, indipendentemente dall'ambiente in cui operano. Ad analoghe conclusioni, con riferimento alle performance innovative, giungono Ahmadi e O'Cass (2016), sulla base di un'indagine presso 182 PMI considerate *new technology venture*.

Brockman et al. (2012) trovano, con un'indagine presso 180 piccole imprese, che il rapporto tra customer orientation e performance (valutata in termini di redditività e crescita) è moderato dall'orientamento all'innovazione, al rischio, alla ricerca di opportunità ed è modesto in mancanza di queste attitudini.

Li et al. (2008) dimostrano, con uno studio su 213 PMI, che anche in un'economia in fase di transizione esiste una relazione positiva tra EMO, valutato come coesistenza di EO e MO, e performance. Una positiva relazione tra EO, MO e performance è stata trovata anche nelle indagini svolte da Gruber-Muecke e Hofer (2015), con riferimento alle imprese esportatrici in Paesi emergenti.

Kilenthong et al. (2016) considerano come variabili indipendenti l'età, la dimensione e la presenza alla guida della società del fondatore. Esaminano come queste variabili condizionano una serie di caratteristiche che sono associate all'EMO: l'orientamento alla crescita ed a cogliere opportunità, il focus sul consumatore, l'inserimento in network per la creazione del valore, l'adozione di strategie emergenti basate su analisi di mercato poco formalizzate, la vicinanza con il mercato. I risultati evidenziano che l'età e la dimensione dell'impresa condizionano solo alcune delle dimensioni considerate per definire l'EMO mentre la presenza alla guida della società del fondatore non ha effetti significativi. Gli autori concludono che il livello di EMO non può essere spiegato dalle tre variabili singolarmente considerate, ma dipende principalmente dalla loro interazione.

Varie ricerche hanno messo in evidenza come la coesistenza di un EO e di un MO risulti particolarmente importante per la sopravvivenza ed il successo delle imprese quando operano in mercati caratterizzati da elevato dinamismo ed incertezza (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Davis et al., 1985; Prahalad e Hamel, 1994; Siu e Kirby, 1998; Slater e Narver, 1995). Miles e Darroch (2006) sostengono che l'EMO è importante soprattutto nelle fasi in cui cambiano le strategie di mercato ed occorre ridefinire le fonti del vantaggio competitivo.

Dall'esame di queste ricerche emerge che:

- la maggior parte delle ricerche rilevano una relazione positiva tra EMO e performance, ma gli indicatori utilizzati per valutare le performance sono diversificati (redditività, performance innovative, capacità competitiva);
- la relazione tra EMO e performance è stata generalmente valutata, con poche eccezioni, non considerando l'EMO come costruito unitario, ma prendendo separatamente in considerazione indicatori riferiti alle sue componenti (EM e MO) o a suoi attributi;
- poche indagini hanno esaminato i fattori che condizionano l'EMO. In particolare, lo studio di Kilenthong et al. (2016) prende in considerazione solo alcune caratteristiche strutturali delle imprese (età, ruolo

⁹ Al contrario, esistono molti contributi, teorici e di ricerca, sui fattori di moderazione tra EO e performance. Un modello è stato elaborato da Covin e Slevin (1991), che indicano tre tipologie di variabili che condizionano il EO e la sua relazione con le performance: variabili interne, esterne e strategiche. Tra le ricerche più recenti possono essere ricordate: Kraus et al. (2012), Lam e Harker (2013) e Hughes e Morgan (2007).

del fondatore, dimensione, ...), mentre altri studi considerano le specificità dei mercati di riferimento (settore, dinamismo, localizzazione geografica, ...), le strategie innovative e competitive adottate. Tuttavia, solo in alcuni casi sono state trovati effetti significativi;

- nessuna di queste ricerche è stata svolta in Italia.

La nostra ricerca presenta alcune peculiarità rispetto a queste impostazioni in quanto si pone l'obiettivo di indagare aspetti finora poco studiati.

Il primo elemento di differenziazione è identificabile nel fatto che è stata svolta, con metodologia quantitativa, su un ampio campione di PI italiane.

In secondo luogo le relazioni analizzate sono calcolate con riferimento alle imprese EMO e non a loro specifiche caratteristiche valutate separatamente.

In terzo luogo, le performance sono state osservate con riguardo in particolare alla capacità di acquisire, soddisfare e fidelizzare i clienti, aspetto poco trattato dalle altre ricerche.

Infine, i molteplici fattori di contesto considerati (interni, esterni, riferiti agli obiettivi perseguiti) sono stati messi in relazione al livello di EMO delle imprese e non alle loro performance.

Sulla base di queste impostazioni sono state formulate tre domande di ricerca:

- le performance delle piccole imprese sono condizionate dal tipo di orientamento strategico adottato?
- le PI che si caratterizzano per un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale hanno performance migliori delle altre?
- le PI che si caratterizzano per un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale presentano caratteristiche strutturali (dimensione, settore di attività, localizzazione geografica) e strategie di mercato (tipologia di mercati di sbocco, obiettivi perseguiti) significativamente differenti dalle altre?

Sono state considerate EMO le imprese che presentano un punteggio superiore alla mediana sia per EO che per MO. Ciò significa che abbiamo valutato l'esistenza di un EMO non in funzione di un valore di soglia definito in base ad ipotesi teoriche che porterebbe ad una classificazione dicotomica delle imprese (orientate o non orientate al EM), ma considerando che esista la possibilità di gradazioni differenti di EMO (Morris, 2002) e definendo la soglia sulla base di valutazioni comparative. I valori di EO e di MO sono stati definiti in base a scale di misurazione tratte da altre ricerche, rilevando le valutazioni degli intervistati su una serie di item riferiti alle dimensioni caratterizzanti questi orientamenti, come identificate nel paragrafo precedente. Quindi, per l'EO gli item sono riferiti all'impegno per l'innovazione e per la ricerca e lo sfruttamento di opportunità, alla disponibilità ad assumere rischi, alla capacità di "visione", che si concretizza

mediante una forte attenzione per le esigenze dei clienti e si traduce nel perseguimento di obiettivi di medio termine. Per il MO sono stati considerati la centralità che assume nelle strategie adottate la comprensione dei bisogni dei consumatori ed il loro soddisfacimento mediante l'offerta di valore, l'attenzione verso i concorrenti, l'integrazione tra le funzioni aziendali nello sviluppo dei processi di marketing.

4. Metodologia

4.1 Campionamento e raccolta dei dati

Grazie alla collaborazione con il Ircres-CNR, è stato possibile l'accesso alla banca dati AIDA della società olandese Bureau van Dijk la quale contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali sulle società di capitali che operano in Italia con un fatturato di almeno 100.000€. Sfruttando i filtri messi a disposizione dalla banca dati, è stato estratto da un universo di 1.120.265 imprese un campione di 22.000 nominativi di Piccole Imprese, definite in base al fatturato e numero dei dipendenti¹⁰, completi di indirizzo di posta elettronica.

La modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) è stata scelta come modalità di somministrazione a ciascuno dei nominativi selezionati dal database AIDA. Tale scelta è giustificata dal fatto che permette di raggiungere in tempi brevissimi e con costi limitati un numero elevato di soggetti. Altri vantaggi sono legati alla possibilità di compilare il questionario in un momento successivo alla ricezione ed alla possibilità di inserire dei meccanismi di controllo. I limiti di tale modalità sono legati innanzitutto al tasso di risposta generalmente basso, l'affidabilità degli indirizzi e-mail e l'impossibilità di controllare chi effettivamente compili il questionario (Corbetta, 1999).

Data la preferenza della modalità CAWI per la somministrazione del questionario, si deduce che la ricerca sia basata su un campionamento non probabilistico in quanto il meccanismo che determina l'appartenenza delle unità al campione non è completamente casuale ma avviene attraverso una autoselezione (Di Nicola, 2012). Nonostante ciò, questo tipo di campionamento, anche se risente di limiti nella generalizzabilità dei risultati, è stato utilizzato ampiamente in indagini simili con finalità esplicative (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Dess et al., 1997).

¹⁰ Facendo riferimento alla definizione europea contenuta nella Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, sono state considerate micro imprese quelle unità costituite da un numero di dipendenti inferiore o uguale a nove e fatturato inferiore o uguale a 2 milioni di euro mentre la piccola impresa è definita come quell'entità con un numero di dipendenti tra le 10 e le 49 unità e fatturato compreso fra 2 milioni di euro e 10 milioni di euro.

Nella raccolta delle informazioni si è fatto affidamento su una singola fonte informativa. Nel 72% dei casi l'intervistato è stato l'imprenditore o un manager dell'impresa. Secondo autorevoli autori (Hambrick, 1980; Snow e Hambrick, 1980) il CEO e il top management rappresentano la fonte informativa più efficace per studiare l'orientamento strategico in quanto queste figure possiedono una visione di come l'intera organizzazione funziona. Di contro, una serie di studi criticano l'affidabilità e la validità di una singola fonte informativa (Phillips, 1981; Wagner et al., 2010).

L'indagine si è svolta fra l'11 giugno e 10 settembre del 2014 tramite l'invio di una mail di posta elettronica ai 22.000 nominativi di imprese individuati nel dataset di AIDA. La mail conteneva la presentazione della ricerca, i riferimenti dei soggetti promotori ed il link che permetteva l'accesso alla compilazione del questionario in un'area riservata. Dopo un primo invio sono stati realizzati altri due follow-up. Complessivamente sono state raccolte 545 risposte complete che sono state oggetto d'analisi¹¹. Il campione selezionato quindi può essere considerato numericamente rappresentativo¹². In Tab. 4, vengono riportate le statistiche della struttura del campione. Da questa si evince che la maggior parte delle imprese che costituiscono il campione sono del Nord Italia (62%), realizzano produzione di beni (54,3%), sono concentrate nella fascia di fatturato che va da 2 Milioni a 10 Milioni di euro (53,6%), dichiarano di avere come principale obiettivo la crescita (84,6%), la clientela è composta prevalentemente da altre imprese (58%) ed il 46,0% opera anche nei mercati internazionali.

Tab. 2: Struttura del campione

	Gruppi	Valori assoluti	Valori percentuali
Dimensione	1- 100.000 €	16	2,9%
	100.001 - 200.000 €	11	2,0%
	200.001 - 400.000 €	25	4,6%
	400.001 - 1 Mil. €	71	13,0%
	1. Mil.1 € - 2. Mil. €	130	23,9%
	2. Mil.1€ - 10 Mil. €	292	53,6%

continua...

¹¹ Complessivamente sono state ottenute 1.123 risposte ma 578 sono state escluse dall'analisi poiché incomplete o perché l'intervistato non fra gli idonei stabiliti nel disegno di ricerca.

¹² Il campione può essere considerato come rappresentativo della popolazione delle micro e piccole costituite come società di capitali considerando una popolazione di riferimento pari a 1.120.265, un intervallo di confidenza pari al 95% e un margine di errore del 5%.

Area geografica di appartenenza	Nord	338	62,0%
	Centro	141	25,9%
	Sud	66	12,1%
Tipologia di prodotto	Beni	296	54,3%
	Servizi	249	45,7%
Tipologia di cliente	BtoC	229	42,0%
	BtoB	316	58,0%
Area geografica del mercato di sbocco	Locale	47	8,6%
	Regionale	91	17,0%
	Nazionale	156	28,4%
	Internazionale	251	46,0%
Obiettivi	Crescita	461	84,6%
	No Crescita	84	15,4%
Ruolo dell'intervistato	Imprenditore	288	52,9%
	Manager	101	18,6%
	Tecnico/Specialista	21	3,9%
	Impiegato	134	24,6%
Titolo di studio dell'intervistato	Scuola dell'obbligo	21	3,84%
	Scuola professionale	24	4,41%
	Diploma di scuola secondaria superiore	287	52,66%
	Laurea triennale	45	8,27%
	Politecnico	22	4,03%
	Laurea Magistrale	99	18,17%

4.2 Questionario e scale di misurazione

Il questionario è stato strutturato in tre parti. Nella prima parte, sono state inserite due scale di misurazione¹³: una riferita all' EO, composta da 6 items (Smart e Conant, 1994); l'altra al MO, articolata in 14 items (Farrell et al., 2008). Per ogni item della scala di misurazione è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio con un punteggio da 1 a 7, dove 1 si indicava "completamente in disaccordo" e 7 "completamente d'accordo" con l'affermazione.

¹³ Gli items delle scale utilizzate sono ampiamente utilizzati in letteratura e sono stati costruiti partendo dalle definizioni dei concetti che si intende operazionalizzare in modo tale da garantire la coerenza tra la definizione e gli items che compongono la scala (DeVellis, 2011). Ad esempio, la scala di Farrel (2008) che operazionalizza il MO richiede di esprimere un giudizio sull'integrazione delle diverse funzioni in azienda, sul controllo della concorrenza o di iniziative da parte dei competitor che possono minacciare l'impresa e se gli obiettivi di business sono guidati dalla soddisfazione del cliente.

La seconda parte, è stata dedicata alle performance di mercato, le quali sono state misurate con quattro items relativi: al successo competitivo, alla acquisizione di nuovi clienti, alla soddisfazione ed alla fidelizzazione della clientela¹⁴. Inoltre è stato inserito un ulteriore item per misurare la variazione del fatturato dall'inizio del nuovo secolo¹⁵ (Laukkanen et al., 2013; Venkatraman e Grant, 1986; Weinzimmer et al., 1998)¹⁶.

Infine, sono state poste una serie di domande finalizzate a comprendere le caratteristiche strutturali dell'impresa, quali: la tipologia di settore, la tipologia di clientela, l'area geografica del mercato di sbocco, la dimensione ed gli obiettivi. Inoltre, è stato chiesto il ruolo ed il titolo di studio dell'intervistato.

4.3 Analisi dei dati e risultati

L'analisi si è sviluppata in tre step sequenziali coerenti rispetto agli obiettivi alla base dell'indagine empirica:

- un'analisi fattoriale esplorativa, per calcolare per ogni impresa un punteggio di sintesi che esprima il livello degli orientamenti strategici oggetto d'indagine;
- *median split analysis* ed analisi univariate e bivariate, al fine di suddividere le imprese in base all'orientamento strategico ed individuarne le caratteristiche principali;
- *one-way* Anova, finalizzata ad individuare le differenze nelle performance fra i gruppi di imprese individuati con la *median split analysis*.

L'analisi fattoriale esplorativa ha innanzitutto permesso di collocare, mediante punteggi, lungo un continuum le PI intervistate, in base al grado di MO e EO. Quest'analisi preliminare inoltre ha permesso di individuare i problemi di *cross-loading* fra gli items. Tecnicamente è stato utilizzato il

¹⁴ All'intervistato è stato chiesto di esprimere un giudizio con un punteggio da 1 a 5, dove 1 indicava che l'impresa aveva raggiunto delle performance "chiaramente peggiori" rispetto a quelle dei propri competitor mentre 5, indicava d'aver raggiunto delle performance "chiaramente superiori" rispetto ai propri competitor

¹⁵ All'intervistato è stato chiesto di esprimere un giudizio sulla dinamica del fatturato dell'azienda dall'inizio del nuovo millennio con un punteggio da 1 a 5, dove 1 indicava che il fatturato era "notevolmente diminuito" mentre 5 indicava che il fatturato era "notevolmente aumentato".

¹⁶ Da notare che per la valutazione delle performance sono state scelte delle valutazioni soggettive. In particolare, Dess e Robinson (1984) sostengono che misurazioni oggettive siano preferite rispetto a quelle soggettive ma esse siano utilizzabili solo in presenza di due condizioni: accurate informazioni oggettive non siano disponibili e l'alternativa sia di rimuovere le performance dal disegno di ricerca. A supporto di questa tesi gli autori riportano i risultati di un'indagine empirica in cui viene sussiste una forte correlazione fra performance misurate oggettivamente e performance misurate soggettivamente. Si riconosce tuttavia che la misurazione della performance potrebbe essere distorta fornendo ad esempio valutazioni più positive rispetto alla realtà oppure indotte da un'errata interpretazione degli items. Queste distorsioni afferiscono al concetto di Common Method Variance opportunamente testato con valori sotto la soglia (Podsakoff et al., 2003).

metodo d'estrazione delle componenti principali con tecnica di rotazione ortogonale varimax, perché esclude la presenza di correlazione fra i fattori. L'estrazione dei fattori è stata realizzata tramite *parallel analysis* (Zwick e Velicer, 1986) considerando 545 rispondenti e 19 variabili in quanto una variabile è stata esclusa dal modello per evitare problemi di *cross-loading* individuati. In Tab. 3, viene riportata la soluzione fattoriale. Per ogni items viene riportato il *factor loading*, il quale stabilisce il legame di quella variabile con l'orientamento strategico, mentre nell'ultima colonna è riportato l'Alpha di Cronbach come indicatore della coerenza interna della scala. Nell'ultima riga viene riportata la varianza spiegata: il modello fattoriale utilizzato spiega complessivamente il 57,9% della varianza, rispettivamente il MO spiega il 47,8% mentre l'EO il 10,1%. Una volta individuata la soluzione fattoriale ottimale sono stati salvati i *factor scores* che, successivamente, sono stati utilizzati per la *median split analysis*.

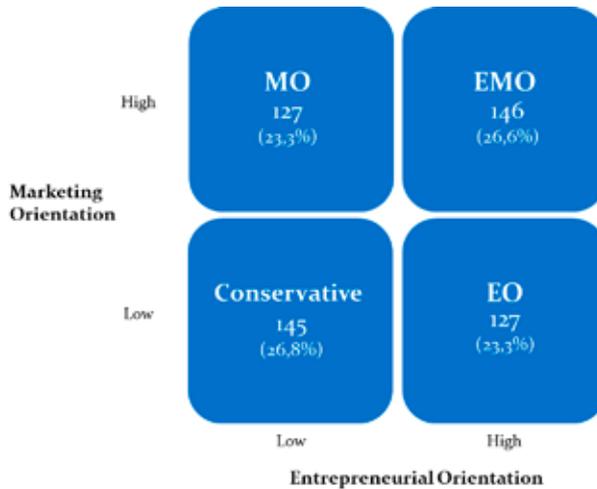
Nel secondo step d'analisi, è stata utilizzata una *median split analysis*, al fine di individuare quattro diverse tipologie di imprese in funzione dei due orientamenti strategici oggetto di studio. Tale metodologia è stata ampiamente utilizzata negli studi di *strategic management* (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Venkatraman, 1989) quando, come in questo caso, l'obiettivo è classificare in maniera molto semplice le imprese in base a due criteri teorici combinabili fra loro. I *factor scores* relativi al MO e all'EO sono stati suddivisi in "low" e "high" rispetto ai valori della mediana e dall'incrocio di queste due dimensioni sono state individuate quattro tipologie di imprese, come riportato in Fig. 1.

Caratteristiche distintive e performance delle piccole imprese italiane orientate all'entrepreneurial marketing
di Giancarlo Ferrero, Andrea Buratti

Tab. 3: Risultati analisi fattoriale

Id	Items	Marketing Orientation	Entrepreneurial Orientation	Alpha Cronbach
1	La nostra strategia per il vantaggio competitivo si basa sulla comprensione dei bisogni dei clienti	,840		,916
2	Monitoriamo il nostro livello di impegno nel servire i bisogni dei clienti	,782		
3	Le nostre strategie di business sono guidate dalle nostre convinzioni su come possiamo creare valore per i clienti	,753		
4	La nostra azienda sa come ognuno in azienda può contribuire a creare valore per il cliente	,731		
5	Gli obiettivi del nostro business sono guidati dalla soddisfazione del cliente	,721		
6	Misuriamo spesso e in modo sistematico la soddisfazione del cliente	,721		
7	Tutte le funzioni aziendali sono integrate nel servire le esigenze dei nostri mercati di riferimento	,678		
8	Rispondiamo alle iniziative competitive che ci minacciano	,634		
9	Noi puntiamo sui clienti e gruppi di clienti dove abbiamo o possiamo sviluppare un vantaggio competitivo	,618		
10	Noi diamo particolare attenzione al servizio post-vendita	,584		
11	Regolarmente la nostra azienda discute dei punti di forza e delle strategie dei concorrenti	,545		
12	I nostri top manager hanno contatti personali con i clienti	,529		
13	I nostri dipendenti condividono informazioni all'interno del business, riguardanti le strategie dei concorrenti	,499		
14	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda ha una maggiore capacità d'individuare nuove opportunità		,831	,910
15	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda ha un più alto livello di innovazione		,822	
16	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda ha una maggiore perseveranza nel rendere la nostra visione di business una realtà		,783	
17	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda è più predisposta a prendere rischi		,781	
18	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda tende ad impegnarsi maggiormente nella pianificazione strategica		,765	
19	Rispetto ai nostri concorrenti, la nostra azienda ha una maggiore capacità di identificare i bisogni e le esigenze dei clienti		,689	
Varianza spiegata totale 57,9%		47,8	10,1%	

Fig. 1: Matrice sull'allineamento strategico fra MO e EO



Dalla Fig. 1 emergono quattro diverse tipologie di imprese, che sono state etichettate come:

- imprese conservative, che sono 145, ovvero il 26,8% del totale e rappresentano le imprese che hanno dei valori di MO low e di EO low;
- imprese EO, che sono 127, ovvero il 23,3% del totale, e sono le imprese che hanno valori di MO low e di EO high;
- imprese MO, che sono 127, ovvero il 23,3% del totale, e rappresentano le imprese che hanno valori di MO high e di EO high;
- imprese EM, che sono 146, ovvero il 26,6% del totale, e sono le imprese che hanno valori di MO high e di EO low;

Da notare che le imprese sono tendenzialmente equidistribuite fra i quattro gruppi a causa della suddivisione dei valori delle distribuzioni del MO e EO rispetto alla mediana. Questa procedura ha il vantaggio della semplicità e di essere ampiamente utilizzata in letteratura ma presenta il limite di comprimere le differenze fra le imprese, in quanto classifica le osservazioni in due soli gruppi.

Successivamente, sulla base di questa classificazione e coerentemente con il primo obiettivo di ricerca, ovvero individuare le caratteristiche strutturali delle imprese con un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale, sono state realizzate delle analisi univariate e bivariate incrociando i quattro gruppi individuati con le caratteristiche descrittive come riportato in Tab. 4.

Tab. 4: Caratteristiche descrittive delle quattro tipologie di imprese individuate

	Gruppi	Conservative (145)	EO (127)	MO (127)	EMO (146)
Dimensione	1- 100.000 €	2,1%	3,1%	3,1%	3,4%
	100.001 - 200.000 €	1,4%	3,1%	3,1%	0,7%
	200.001 - 400.000 €	5,5%	5,5%	3,9%	3,4%
	400.001 - 1 Mil. €	13,8%	16,5%	11,0%	11,0%
	1. Mil.1 € - 2. Mil. €	26,2%	27,6%	25,2%	17,1%
	2. Mil.1 € - 10 Mil. €	51,0%	44,1%	53,5%	64,4%
	<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Area geografica di appartenenza	Nord	62,8%	61,4%	52,8%	69,9%
	Centro	26,9%	24,4%	32,3%	20,5%
	Sud	10,3%	14,2%	15,0%	9,6%
	<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipologia di prodotto	Beni	60,7%	48,8%	58,3%	49,3%
	Servizi	39,3%	51,2%	41,7%	50,7%
	<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipologia di cliente	BtoC	44,8%	44,1%	40,9%	38,4%
	BtoB	55,2%	55,9%	59,1%	61,6%
	<i>Total</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Area geografica del mercato di sbocco	Locale	10,3%	13,4%	6,3%	4,8%
	Regionale	14,5%	10,2%	22,8%	19,2%
	Nazionale	32,4%	26,8%	27,6%	27,4%
	Internazionale	42,8%	49,6%	43,3%	48,6%
	<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Obiettivi***	Crescita	77,9%	81,1%	84,3%	94,5%
	No crescita	22,1%	18,9%	15,7%	5,5%
	<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*** Test del chi-quadrato con $p\text{-value} < 0.05$

Dalla Tab. 4, emergono differenze fra i quattro gruppi individuati. Per quanto riguarda la dimensione, la percentuale di imprese EMO che rientra nella fascia fra i due e i dieci milioni di euro (Conservative 51,0%, EO 44,1%, MO 53,5% ed EMO 64,4%) è più alta di quella degli altri gruppi. Esistono delle differenze anche nell'area geografica del mercato di sbocco in quanto le imprese EO (49,6%) e EMO (48,6%) sono maggiormente concentrate nel mercato internazionale rispetto alle imprese MO (43,3%) e Conservative (42,8%). Un altro aspetto da considerare è sicuramente che le imprese conservative (60,7%) e MO (58,3%) realizzano principalmente beni mentre le imprese EO (51,2%) ed EMO (50,7%) erogano prevalentemente servizi. Da notare infine

come le imprese EMO siano particolarmente rivolte ai mercati BtoB (61,6%) rispetto alle imprese rivolte ai mercati BtoC (38,4%). Infine, le imprese EMO sono in percentuale superiore (94,5%) alle altre orientate alla crescita.

Applicando il test chi quadrato è però emerso che solo per la variabile "obiettivi" (orientamento alla crescita) le differenze tra le EMO e le altre tipologie di imprese sono statisticamente significative.

In conclusione, è stato applicato il Test *one-way* Anova per rispondere agli altri due obiettivi di ricerca ovvero, se le performance delle PI siano condizionate dal tipo di orientamento strategico adottato e se le PI che si caratterizzano per un più elevato grado di orientamento verso il marketing imprenditoriale abbiano performance migliori delle altre. Nell'elaborazione, dopo aver valutato con il test di Leveun l'omogeneità della varianza fra i gruppi, mediante il Test F ed il test robusto di Welch è stata verificata la presenza di eventuali differenze significative nelle performance. Infine, sono stati applicati i test T3 di Dunnet ed il test di Sheffè per individuare fra quali gruppi esistono differenze significative. Per semplicità nella Tab. 5 vengono riportate solo le medie delle varie performance ottenute dalle diverse tipologie di imprese e nella sesta ed nell'ultima colonna vengono riportate, per ogni tipologia, le tipologie nei confronti delle quali sono state rilevate differenze significative.

Tab. 5: *One-way Anova*

Tipologia Impresa	Successo competitivo	Acquisizione nuovi clienti	Soddisfazione del cliente	Fidelizzazione della clientela	Differenze fra i gruppi	Var. Fatturato	Differenze fra i gruppi
Conservative	3,01	2,92	3,79	3,72	≠MO, EO, EMO	2,61	≠EMO
MO	3,35	3,38	4,31	4,20	≠Conservative, EM	2,81	/
EO	3,51	3,46	4,11	4,03	≠Conservative, EM	3,00	/
EMO	4,10	4,05	4,57	4,53	≠Conservative, MO, EO	3,16	≠Conservative
Test F	44,43	38,16	27,91	28,35		3,65	

La significatività di tutti i test è stata valutata con p-value < 0.05

Dalla Tab. 5 emerge innanzitutto che le imprese conservative hanno risultati peggiori delle altre rispetto a tutti i parametri considerati. Nel contempo le imprese EMO hanno un punteggio medio maggiore rispetto alle altre tipologie di imprese con riferimento a tutti i parametri considerati. Dall'analisi inferenziale, inoltre, emerge che le differenze rilevate sono statisticamente significative fra le imprese EMO e gli altri gruppi di imprese sia per il successo competitivo, sia per l'acquisizione dei nuovi clienti, sia per la soddisfazione, sia per la fidelizzazione dei clienti. Mentre non è stata rilevata una differenza significativa tra le imprese appartenenti alla tipologia delle MO e EO. Analizzando le variazioni del fatturato dall'inizio del nuovo millennio emerge anche qui una differenza statisticamente

significativa tra le imprese conservative e quelle EMO, mentre non sono significative le differenze rilevate fra gli altri gruppi di imprese. Infine, dal valore del test F (Reijonen et al., 2012) emerge che la variabile che crea una maggiore differenza tra i gruppi è il successo competitivo (44,43) mentre la variazione del fatturato è quella che crea meno differenza (3,65).

5. Conclusioni

Date le domande di ricerca alla base del nostro studio, i risultati dell'analisi *one-way* Anova hanno messo in evidenza come le imprese Conservative abbiano conseguito performance, rispetto a tutti i parametri considerati, inferiori alle altre, mentre le imprese EMO hanno tutti gli indicatori di performance superiori rispetto alle altre tipologie di imprese e la differenza rilevata risulta statisticamente significativa, in particolare per la soddisfazione e per la fidelizzazione della clientela. Il nostro studio evidenzia, quindi, una differenza significativa nei valori medi delle performance tra le imprese EMO e le imprese con altri orientamenti strategici e questo risultato è coerente con quanto emerso dagli altri studi esaminati. Ciò conferma che l'EMO può efficacemente contribuire, meglio di altri orientamenti strategici, ad accrescere la capacità competitiva delle PI in mercati sempre più complessi ed incerti (Ferrero et al., 2012).

Inoltre, per quanto riguarda le caratteristiche strutturali delle imprese caratterizzate da un elevato grado di orientamento al marketing imprenditoriale, le analisi condotte hanno dimostrato che esse sono maggiormente orientate verso i mercati esteri e localizzate nel nord (mentre non presentano una distribuzione differente da quella degli altri orientamenti con riferimento agli altri parametri strutturali considerati) ma queste differenze non risultano statisticamente significative, per cui non si può affermare che queste caratteristiche contraddistinguano le imprese EMO. Al contrario, gli obiettivi perseguiti dall'impresa, ed in particolare l'orientamento alla crescita, differenziano in modo statisticamente significativo queste imprese dalle altre, confermando le conclusioni di altre ricerche (Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003). Sulla base di questo risultato si può ipotizzare che, essendo l'EMO espressione della cultura che caratterizza l'impresa, sia poco condizionato dalle variabili strutturali (o almeno da quelle qui considerate) e molto dalle finalità perseguite nell'approccio al mercato dell'imprenditore. L'impegno richiesto per essere proattivi verso il mercato, attenti alle esigenze dei clienti, disposti ad assumere rischi con politiche innovative trova giustificazione e supporto in un orientamento alla crescita, mentre non necessariamente richiede dimensioni maggiori o mercati internazionali.

Questa conclusione ha evidenti implicazioni per chi deve gestire le piccole imprese. Va tuttavia ricordato che l'adozione di un orientamento

all'Entrepreneurial Marketing non si configura come frutto di una libera scelta ma dipende dai valori, dalle aspettative, dalla *forma mentis* dell'imprenditore e richiede capacità dinamiche (*dynamic capabilities*) (Ambrosini e Bowman, 2009; Barreto, 2010; Teece et al., 1997) acquisibili solo mediante processi lunghi e complessi (Eriksson, 2014; Ferrero et al., 2012). Un'interessante indicazione che scaturisce dalla ricerca è, però, che si possono ottenere migliori performance anche solo accrescendo il livello di EMO, operando in misura differenziata sulle diverse dimensioni che lo caratterizzano.

I risultati ottenuti con la nostra ricerca presentano alcune limitazioni. Innanzitutto va ricordato che, come per tutte le indagini svolte con modalità CAWI, il campione di indagine risulta auto selezionato e questo potrebbe in qualche misura aver condizionato i risultati. In secondo luogo i giudizi sulle performance sono espressi dagli intervistati e non verificati in base a dati oggettivi. In terzo luogo gli indicatori di risultato focalizzano solo alcuni aspetti e non considerano i risultati economici conseguiti. Le caratteristiche strutturali delle imprese sono esaminate mediante una gamma molto ristretta di indicatori e non considerano le caratteristiche organizzative e tecnologiche delle imprese. Infine va ricordato che le conclusioni del nostro studio non si fondano su valori assoluti ma su valori comparati riferiti agli indicatori considerati per le quattro tipologie di imprese individuate; in altri termini, noi non dimostriamo che le imprese EMO hanno risultati positivi, ma solo che hanno risultati migliori delle altre. La stessa modalità adottata per individuare le imprese EMO non garantisce che queste abbiano un organico orientamento al marketing imprenditoriale, ma solo che queste adottano un EMO in misura maggiore delle altre.

Future linee di ricerca potrebbero essere rivolte a definire livelli di soglia oltre i quali un'impresa potrebbe essere considerata EMO, quantificare con riscontri oggettivi i risultati anche economici delle imprese EMO, approfondire i processi che portano un'impresa a diventare EMO e le capacità dinamiche che deve acquisire.

Giancarlo Ferrero,
Università di Urbino,
giancarlo.ferrero@uniurb.it

Andrea Buratti,
Università di Urbino,
andrea.buratti@uniurb.it

Riassunto

I cambiamenti ambientali che hanno avuto luogo negli ultimi 15 anni stanno portando le Piccole Imprese (PI) a ripensare il modo di affrontare le nuove sfide del mercato. Un orientamento al marketing imprenditoriale (EMO) potrebbe dare un contributo importante per la formulazione di strategie coerenti con il nuovo contesto competitivo, dato che abbina innovazione (EO) e comprensione del mercato (MO). Molti studiosi hanno concettualizzato l'EMO ma relativamente poche ricerche empiriche sono state condotte sulle caratteristiche strutturali delle imprese che lo adottano e sulle loro performance di mercato. Il paper analizza quali caratteristiche contraddistinguono le imprese orientate all'EMO attraverso un'indagine su 545 PI italiane. I risultati mostrano alcune variabili strutturali che presentano differenze significative fra le imprese EMO e le imprese con altri orientamenti strategici. Inoltre, le aziende EMO mostrano positive differenze, statisticamente significative, nelle performance di mercato

Abstract

Environmental changes which have been taking place in the last 15 years are leading small business to rethink how they face the new market challenges. Many scholars affirm that Entrepreneurial Marketing Orientation (EMO) could be considered as a valuable answer to the crisis given that it matches innovation (EO) and market understanding (MO). Many scholars have conceptualized EMO but few empirical researches have paid attention to structural characteristics and relative market performances featuring these respect to other firms. Therefore, the paper analyzes the firms' characteristics distinguishing firms steered to EMO through a questionnaire submitted 545 Italian small businesses. The results show existence of some structural variables of the firms oriented to EMO which have significant differences respect to other firms' orientation. Moreover, these firms have significant difference even in market performances.

Jel Classification: L26, M30

Keywords: entrepreneurial marketing; sme marketing; strategic orientation, market orientation, entrepreneurial orientation

Bibliografia

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? . *International Journal of Management Reviews*, 11 (1). doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12 (1), 54-74. doi: 10.1287/orsc.12.1.54.10121
- 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), 443-464. doi: 10.1111/j.1540-627x.2009.00278.x
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280. doi: 10.1177/0149206309350776
- Beise-Zee, R., & Rammer, C. (2006). Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms. *Small Business Economics*, 27 (2-3), 207-222. doi: 10.1007/s11187-006-0013-z
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). Smes and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. doi: 10.1111/ijmr.12128
- Bonti, M., Cori, E., & Palazzolo, G. (2011). *Small but smart: Smes networking for innovation*. Paper presented at the 3°Workshop I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi, Urbino, 16-17 Settembre.
- Brockman, B. K., Jones, M. A., & Becherer, R. C. (2012). Customer orientation and performance in small firms: Examining the moderating influence of risk-taking, innovativeness, and opportunity focus. *Journal of Small Business Management*, 50 (3), 429-446. doi: 10.1111/j.1540-627X.2012.00361.x
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 953-968. doi: 10.1002/smj.190
- Carson, D., & Coviello, N. (1996). Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (6), 51-58. doi: 10.1108/02634509610131162
- Carson, D. J. (1985). The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19 (5), 7-16. doi: 10.1108/eum0000000004739
- Carson, D. J., & Grant, K. (1997). Sme marketing competencies: A definition and some empirical evidence. In G. E. Hills & M. Miles (Eds.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface* (pp. 173-186). University of Illinois at Chicago, Chicago.
- Cioppi, M., & Buratti, A. (2014). La dimensione relazionale nei siti web delle agenzie di viaggio on-line. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- Collinson, E., & Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing-a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, 39 (9), 761-766. doi: 10.1108/EUM0000000006221
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Coviello, N. E., & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: How different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (5), 382-400. doi: 10.1108/08858620110400223
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., & Johnston, W. J. (2002). How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66 (3), 33-46. doi: 10.1509/jmkg.66.3.33.18500
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (1997). Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13 (6), 501-522. doi: 10.1080/0267257X.1997.9964490

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677-702. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

Cozzi, G. (1985). *Il marketing delle piccole e medie imprese*. Paper presented at the L'economia delle piccole e medie imprese industriali Urbino.

Darling, J. R., & Kraft, F. B. (1977). A competitive profile of products and associated marketing practices of selected european and non-european countries. *European Journal of Marketing*, 11 (7), 519-531. doi: 10.1108/EUM000000005032

Davis, C. D., Hills, G. E., & LaForge, R. W. (1985). The marketing/ small enterprise paradox: A research agenda. *International Small Business Journal*, 3 (3), 31-42. doi: 10.1177/026624268500300302

Deacon, J. H., & Harris, J. (2011). Contextual marketing: A conceptualisation of the meaning and operation of a language for marketing in context. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), 146-160. doi: 10.1108/14715201111176435

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273. doi: 10.1002/smj.4250050306

DeVellis, R. F. (2011). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26): Sage Publications.

Di Nicola, P. (2012). *La sfida della misurazione nelle scienze sociali. Grandezze e proprietà osservabili ma non misurabili: Grandezze e proprietà osservabili ma non misurabili*. Milano: FrancoAngeli.

Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in Smes. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (6), 632-647. doi: 10.1108/02634500610701690

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 65-82. doi: 10.1016/j.scaman.2013.05.001

Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (3), 289-308. doi: 10.1108/13555850810890066

Ferrero, G. (1992). *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*. Trieste: Edizioni Lint.

Ferrero, G., & Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle pmi. *Piccola Impresa/Small Business* (2). doi: 10.14596/pisb.116

Ferrero, G., Fortezza, F., & Savelli, E. (2012). Necessità di un nuovo approccio al mercato delle pi. Il contributo della letteratura di marketing. *Piccola Impresa/Small Business* (1). doi: 10.14596/pisb.191

Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21 (4), 631-647. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.07.008

Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18 (2), 60-80. doi: 10.1177/0266242600182003

Fuat Firat, A., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29 (1), 40-56. doi: 10.1108/03090569510075334

Gilmore, A. (2010). Reflections on methodologies for research at the marketing/ entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12 (1), 11-20. doi: 10.1108/14715201011060876

Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). Sme marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11. doi: 10.1108/02634500110363583

Grandinetti, R. (1989). Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: Dalla separazione alla convergenza. *Economia e politica industriale*, 63, 83-94.

Grant, K., Gilmore, A., Carson, D., Laney, R., & Pickett, B. (2001). "Experiential" research methodology: An integrated academic-practitioner "team" approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4 (2), 66-75. doi: 10.1108/13522750110388563

Gross, N., Carson, D., & Jones, R. (2014). Beyond rhetoric: Re-thinking entrepreneurial marketing from a practice perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16 (2), 105-127. doi: 10.1108/JRME-01-2014-0003

Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10 (3), 560-571. doi: 10.1108/IJoEM-05-2013-0076

Guercini, S. (2005). Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa. *Mercati e Competitività* (1), 143-165.

Guercini, S. (2012). New approaches to heuristic processes and entrepreneurial cognition of the market. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (2), 199-213. doi: 10.1108/14715201211271410

Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 567-575. doi: 10.5465/AMR.1980.4288961

Hansen, D. J., & Eggers, F. (2010). The marketing/entrepreneurship interface: A report on the "charleston summit". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12 (1), 42-53. doi: 10.1108/14715201011060867

Herath, H., & Mahmood, R. (2014). Strategic orientations and Sme performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm. *Asian Social Science*, 10 (13), 95. doi: 10.5539/ass.v10n13p95

Hill, J., & Wright, L. T. (2001). A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (6), 432-443. doi: doi:10.1108/EUM000000006111

Hills, G., & Hultman, C. (2006). Entrepreneurial marketing. In S. Lagrosen & S. Svensson (Eds.), *From marketing - broadening the horizons* (pp. 219-234). Lund, Sweden: Studentlitteratur.

Hills, G. E., Hultman, C. M., Kraus, S., & Schulte, R. (2009). History, theory and evidence of entrepreneurial marketing – an overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 3-18. doi: 10.1504/IJEIM.2010.029765

Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 99-112. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x

Hills, G. E., & LaForge, R. W. (1992). Research at marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (3), 33-60.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 479-491. doi: 10.1002/smj.196

Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1), 6-18. doi: doi:10.1108/02634509610106197

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 651-661. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.04.003

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906. doi: 10.1002/smj.197

Hultman, C. M. (1999). Nordic perspectives on marketing and research in the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1 (1), 54-71. doi: 10.1108/14715209980001556

Ionitã, D. (2012). Entrepreneurial marketing: A new approach for challenging times.

Management & Marketing, 7 (1), 131-150.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 53-70. doi: 10.2307/1251854

Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 25-36. doi: 10.1177/0266242610369743

Kalaignanam, K., Shankar, V., & Varadarajan, R. (2007). Asymmetric new product development alliances: Win-win or win-lose partnerships? *Management Science*, 53 (3), 357-374. doi: 10.1287/mnsc.1060.0642

Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial marketing behaviours: Impact of firm age, firm size and firm's founder. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18 (1), 127-145. doi: 10.1108/JRME-05-2015-0029

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 1-18. doi: 10.2307/1251866

Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis planning implementation and control*: Prentice-Hall.

Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 19-34. doi: 10.1504/IJEIM.2010.029766

Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of Smes: A quantitative study from the netherlands. *Review of Managerial Science*, 6 (2), 161-182. doi: 10.1007/s11846-011-0062-9

Lam, W., & Harker, M. J. (2013). Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective. *International Small Business Journal*. doi: 10.1177/0266242613496443

Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in Smes: A multigroup analysis comparing hungary and finland. *International Marketing Review*, 30 (6), 510-535. doi: 10.1108/IMR-09-2011-0230

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), 113-133. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x

Lindgreen, A., Palmer, R., & Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: Theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (6), 673-692. doi: 10.1108/02634500410559051

Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 94-113. doi: 10.1111/jsbm.12054

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172. doi: 10.5465/AMR.1996.9602161568

Lumpkin, G. T., Shrader, R., & Hills, G. (1998). *Business plans and new venture creation*. Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, MA: Babson College.

Marchini, I. (1998). *Il governo della piccola impresa* (Vol. 3). Genova: ASPI.

Mattiacci, A., & Ceccotti, F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella pmi: Riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa. *Micro & Macro Marketing*, 14 (1), 65-106. doi: 10.1431/19908

Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21 (2), 201-213.

McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (5), 531-539. doi: 10.1108/02634500410551914

McPherson, M. (2007). A comparison of marketing practices: Perspectives from first and second generation uk south asians. *International Journal of Consumer Studies*, 31 (2), 174-186.

doi: 10.1111/j.1470-6431.2006.00583.x

Miles, M., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 485-501. doi: 10.1108/03090560610657804

Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23 (2), 94-111. doi: 10.1080/0965254X.2014.914069

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

Morris, M. H., & Lewis, P. S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 31-48. doi: 10.1108/03090569510094991

Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 1-19. doi: 10.1080/10696679.2002.11501922

Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), 110-119. doi: 10.1108/14715201111176390

Murray, J. A., O'Driscoll, A., & Torres, A. (2002). Discovering diversity in marketing practice. *European Journal of Marketing*, 36 (3), 373-390.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in Smes. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 46-61. doi: 10.1108/03090560910923238

Pencarelli, T., Cioppi, M., & Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. *Piccola Impresa/Small Business*, (2)

Pencarelli, T., & Cioppi, M. (2008). *La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese. Alcune evidenze empiriche*. Paper presented at the Proceedings of the 8th International Conference on Marketing Trends. Venice, Italy, January.

Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York.

Phillips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, 395-415. doi: 10.2307/3151333

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (S2), 5-16. doi: 10.1002/smj.4250151002

Raju, P., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of Smes: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64 (12), 1320-1326. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.12.002

Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9 (1), 45.

Reijonen, H. (2010). Do all Smes practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (2), 279-293. doi: 10.1108/14626001011041274

Reijonen, H., Szandra, P., Saku, H., & Laukkanen, T. (2012). *Entrepreneurial marketing orientation (EMO): an empirical test*. Paper presented at the EMAC, Lisbon, 22-25 May.

Rullani, E. (2003). I distretti industriali al tempo dell'economia globale. *Impresa e stato*, 63, 64.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.

Sethna, Z., Harrigan, P., & Jones, R. (2013). *Entrepreneurial marketing: Global perspectives*: Emerald Group Publishing.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Academy of Management Review*, 23 (6), 556-574. doi: 10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x

Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 40-60. doi: 10.1108/03090569810197417

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 63-74. doi: 10.2307/1252120

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1006.

Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 28. doi: 10.19030/jabr.v10i3.5921

Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5 (4), 527-538. doi: 10.5465/amr.1980.4288955

Stevenson, H. H. (1998). *New business ventures and the entrepreneur*: McGraw-Hill/Irwin.

Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (1), 1-16. doi: 10.1108/14715200080001536

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tolstoy, D. (2010). Network development and knowledge creation within the foreign market: A study of international entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (5), 379-402. doi: 10.1080/08985620903168273

Varaldo, R. (1983). L'approccio al marketing nelle piccole e medie imprese. In A. Vv. (Ed.), *Strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese*, Atti del seminario tenutosi ad Ancona l'11 giugno.

Varaldo, R. (2004). Competitività, economie locali e mercati globali: Alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo. *Economia e politica industriale*.

Varaldo, R., Dalli, D., & Resciniti, R. (2006). *Marketing-non-marketing all'italiana: Virtù, limiti e prospettive*. Paper presented at the Congresso Internazionale su «Le Tendenze del Marketing», Venezia, 20-21 Gennaio.

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.

Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11 (1), 71-87.

Wagner, S. M., Rau, C., & Lindemann, E. (2010). Multiple informant methodology: A critical review and recommendations. *Sociological Methods & Research*, 38 (4), 582-618. doi: 10.1177/0049124110366231

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 0266242611418261. doi: 10.1177/0266242611418261

Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31 (3), 29-39. doi: 10.1016/0007-6813(88)90006-7

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24 (2), 235-262. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80061-0

Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). Converging on characteristics of entrepreneurs. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research* (Vol. 504-515). Wellesley, MA: Babson Centre for Entrepreneurial Studies.

Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., . . . Hansen, D. J. (2016). Anatomy of competitive advantage: Towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24 (1), 5-19. doi: 10.1080/0965254X.2015.1035036

Zontanos, G., & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 228-236. doi: 10.1108/13522750410540236

Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99 (3), 432-442. doi: 10.1037/0033-2909.99.3.432