POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Gli effetti della presenza di manager dedicati alle attività di esportazione e innovazione sulle performance delle PMI



Relatore Professore Emilio Paolucci Corelatore Professore Daniele Battaglia

> Candidata Valeria Rolando

But you know,
Happiness can be found
even in the darkest of times,
if one only remembers
to turn on the light

Sommario

ABSTRACT	6
LA LETTERATURA	12
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	12
LA PRESENZA DI MANAGER FUNZIONALI DEDICATI	13
L'influenza dei manager funzionali e gli effetti sulle performance.	13
L'INNOVAZIONE COME STRATEGIA DI CRESCITA	18
L'organizzazione dell'attività di innovazione	18
Gli effetti dell'innovazione sulle performance	20
Gli effetti dell'esportazione sulle performance	23
Ownership e controllo familiare	30
LE IPOTESI	34
Ipotesi 1	34
Ipotesi 2	35
Ipotesi 3	37
IL MODELLO	40
La variabile dipendente	40
Le variabili indipendenti	41
Le variabili di controllo	41
IL CAMPIONE	43
Campionamento	44
Panorama italiano	46
Le PMI nel nord italia	48
Presenza di manager funzionali dedicati	52
Analisi dei sottogruppi identificati	53
Analisi attività di esportazione	56
Analisi attività di innovazione	58
RISI/I TATI	60

 7
 8
 8
 8

ABSTRACT

Per le Piccole Medie Imprese (PMI) le strategie di innovazione ed esportazione risultano fondamentali per la permanenza e sopravvivenza in mercati sempre più competitivi e internazionali. Tuttavia, l'effetto generato da queste due strategie sulle performance è stato raramente esplorato nel caso specifico delle PMI e quasi del tutto trascurato se considerate simultaneamente. In particolare si ritiene che per le PMI, caratterizzate da vincoli intrinseci nella propria natura, quali scarsità di risorse umane e capitali, risulti fondamentale implementare in modo deliberato queste strategie, designando manager ad esse esclusivamente dedicate in modo da massimizzarne l'efficienza e minimizzarne il rischio. La presenza di manager dedicati infatti, oltre ad evidenziare un maggior livello di commitment, garantisce un miglior flusso di informazioni, un maggior coordinamento interno e un miglior allineamento tra environment e organizzazione. Utilizzando due modelli di regressione lineare multipla per analizzare un campione composto da 173 residenti nella Regione Piemonte, è stato dimostrato che la presenza di manager dedicati alle due strategie, oltre ad influenzare positivamente le performance delle imprese, presenta un ulteriore effetto complementare dovuto alle sinergie presenti tra le due attività.

Inoltre, i risultati ottenuti danno vita ad un'ulteriore ipotesi che consiste nel ritenere che l'aggiunta dell'attività di innovazione dia risultati migliori se preceduta da un'intensa fase di market-intelligence, in questo caso identificata con le attività di marketing ed esportazione.

Infine, considerata l'alta preponderanza delle PMI di tipo family owned, è stato analizzo l'effetto moderatore che questa conformazione proprietaria genera sulle influenze oggetto di studio.

INTRODUZIONE

L'importanza delle piccole e medie imprese è ormai universalmente riconosciuta e, pertanto, al centro di numerosi studi e analisi volti a comprenderne a fondo le caratteristiche e le potenzialità.

Le piccole e medie imprese, o PMI, sono aziende le cui dimensioni rientrano in limiti occupazionali e finanziari precisi; esse si riconducono alle tre categorie di PMI facendo riferimento ai limiti, definiti dall' Unione Europea, relativi a numero di occupati e fatturato o, in alternativa, al totale attivo.

Le tre classificazioni e i limiti ad esse associati si possono riassumere con la seguente tabella.

CATEGORIA	DIPENDENTI		FATTURATO		ATTIVO
Grande impresa	≥ 250	oppure	> € 50 mln	е	>43 € mln
Media impresa	< 250	е	≤ 50 mln	oppure	≤ 43 mln
Piccola impresa	< 50	е	≤ 10 mln	oppure	≤ 10 mln
Microimpresa	< 10	е	≤ 2 mln	oppure	≤ 2 mln

Come si può vedere, la classificazione riportata suggerisce una caratteristica interessante: le risorse su cui queste organizzazioni possono contare e i volumi che riescono a generare sono di limitata entità.

L'importanza universalmente riconosciuta di queste imprese risiede nel fatto che queste si sono rivelate, e si rivelano tutt'ora, fondamentali sia per la crescita economica e

l'occupazione dei paesi in via di sviluppo, sia per Paesi maturi e industrializzati (International Finance Corporation, World Bank).

Infatti, il 90% circa delle imprese dell'Unione Europea è rappresentato da PMI; queste contribuiscono in larga misura alla crescita dei rispettivi PIL nazionali e costituiscono un'importante fonte di occupazione, offrendo lavoro a circa il 55% dei lavoratori impegnati nel settore privato.

All'interno dell'Unione Europea, si contano 24,6 milioni di PMI appartenenti al settore delle non-finanziarie contro 47 mila grandi imprese; delle prime, 22,9 milioni appartengono alla categoria delle microimprese, 1,4 a quella delle medie e solo 0,2 a quella delle medie; in pratica quindi, circa 99 aziende su 100 sono PMI, due terzi degli impiegati lavorano per PMI (European Commission 2014).

Considerata la grande importanza delle PMI, risulta sicuramente interessante analizzare quali strategie siano le più indicate al fine di garantire la sopravvivenza e la crescita delle stesse.

Come è ben noto, le principali strategie adottate dalle imprese per crescere e rimanere competitive sul mercato sono rappresentate dall'internazionalizzazione e dall'innovazione;

la prima permette di ampliare il proprio numero di clienti rivolgendosi ad altri stati, la seconda invece permette di offrire prodotti nuovi o migliorati nel proprio mercato domestico.

L'obbiettivo di questo elaborato consiste nell'analisi delle performance delle PMI facenti parte del campione oggetto di studio e di come queste siano influenzate dalle seguenti caratteristiche:

- Presenza di un manager dedicato all'innovazione
- Presenza di un manager dedicato all'esportazione
- Compresenza di entrambi i manager dedicati alle due attività
- Effetto aggiuntivo dato dalla complementarietà dei due manager
- Effetto dell'ownership familiare

Nonostante la presenza di una vasta letteratura riguardante questi argomenti e sebbene il settore delle Piccole e Medie Imprese sia quello preponderante nelle economie di molti Paesi, sono ancora limitati gli studi focalizzati unicamente sulle PMI. La relazione tra strategia e performance è stata infatti analizzata soprattutto per quanto riguarda le aziende di maggiori dimensioni, ma i risultati rinvenuti non sono sicuramente applicabili senza adattamenti al campo delle PMI, in quanto queste presentano dinamiche e rapporti interni totalmente differenti rispetto alle sorelle di maggiori dimensioni.

LA LETTERATURA

Nonostante il grande numero di studi e trattati riguardanti l'applicazione delle due strategie prese in esame in questo elaborato, risultano ancora limitati quelli che considerano nello specifico le piccole e medie imprese e che indagano la struttura organizzativa che esse dovrebbero adottare.

Tuttavia, negli ultimi vent'anni, riconoscendo il ruolo di pilastro svolto da queste imprese per le economie di ogni paese, alcuni esperti e accademici hanno iniziato a rivolgere la propria attenzione a questa tipologia di aziende, riscontrando sostanziali differenze rispetto ai risultati degli studi riguardanti le imprese maggiori.

In questo capitolo vengono esposti in una prima parte gli studi relativi alla struttura organizzativa, in seguito quelli relativi alle due strategie considerate singolarmente e, infine, quelli relativi alla loro implementazione simultanea.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura di un'organizzazione determina il modo in cui dipendenti, team e responsabilità di lavoro sono organizzati per soddisfare le esigenze e gli obiettivi finali.

La struttura organizzativa funzionale è una delle strutture di più semplice attuazione in quanto prevede una gerarchia ben definita e minimizza l'ambiguità che può verificarsi invece in altri tipi di organizzazione. In questo tipo di struttura, i dipendenti sono divisi in dipartimenti caratterizzati dalla somiglianza dei compiti ed i progetti vengono eseguiti all'interno delle singole unità dipartimentali; tipicamente le imprese presentano diverse unità funzionali, come ad esempio il dipartimento Risorse Umane, Finanza, Marketing, Vendite, Operations, IT, Amministrazione, ecc. Ogni funzione viene gestita da un responsabile funzionale che si rapporta con la direzione strategica dell'organizzazione e che ha, verso i propri sottoposti, pieno controllo e autonomia di gestione per quanto riguarda la definizione dei sotto obbiettivi, dei ruoli e delle responsabilità.

LA PRESENZA DI MANAGER FUNZIONALI DEDICATI

Secondo quanto suggerito da una notevole quantità di teorie e ricerche, i manager funzionali forniscono importanti contributi nel determinare le performance delle imprese (Bower, 1970; Burgelman, 1983), influenzando la strategia attraverso la proposta di questioni strategiche al top manager (Dutton e Ashford (1993)) e integrando e allineando le competenze organizzative lungo i livelli inferiori dell'organizzazione (Sayles 1993).

In un'organizzazione si osservano tre tipi di problema organizzativo: tecnico, gestionale e istituzionale (Thompson, 1967). Il compito principale dei manager funzionali consiste nell'assumersi la responsabilità e il controllo del problema gestionale; questo prevede quindi di gestire le risorse cui sono posti a capo, favorire gli scambi cross-funzionali e riferire al top manager dell'impresa. Inoltre, quando richiesto dalla funzione, vi sono alcuni ruoli aggiuntivi che prevedono la mediazione con l'ambiente esterno, tra clienti e fornitori, input generali del mercato e specifici del settore. Infine, nell'implementazione della strategia deliberata dal management, i capi funzionali svolgono un ruolo di coordinamento verticale in cui mediano e declinano la strategia a livello di dipartimento, collegando, come sosteneva Likert (1961), la direzione generale fornita dai top manager con la realtà quotidiana delle funzioni aziendali.

Uno studio di grande rilevanza ai fini di questo elaborato risulta essere "Middle management's strategic influence and organizational, performance", di Steven W. Floyd And Bill Wooldridge, nel quale viene analizzata nel dettaglio l'"influenza" esercitata dai manager funzionali, distinta in influenza verso il top level e influenza verso il bottom level, e le ripercussioni di questa sulle performance delle imprese.

L'influenza dei manager funzionali e gli effetti sulle performance

L'influenza ascendente del middle management ha il potenziale di condizionare le scelte strategiche dell'impresa fornendo al top management interpretazioni e punti di vista unici di questioni rilevanti e proponendo iniziative in linea con gli "interessi" della rispettiva funzione aziendale (Dutton e Jackson, 1987).

Per quanto riguarda il secondo tipo di influenza invece, i manager funzionali risultano favorire l'adattabilità e il perseguimento della strategia deliberata ad ogni livello dell'organizzazione, facendo in modo che questa sia compresa e condivisa da tutti i sottoposti ed evitando quindi una dispersione degli sforzi.

In entrambi i casi quindi, i manager di funzione consentono di "allineare" l'organizzazione con l'ambiente esterno fornendo una visione ad esso più vicina e, di conseguenza, influenzare l'elaborazione della strategia.

In un'impresa caratterizzata da *asset* limitati, il rinnovamento strategico emerge da una serie di iniziative, sviluppate a livello operativo, che competono per la selezione nel processo di allocazione delle risorse. Le iniziative vengono elaborate in risposta a forze provenienti dall'ambiente esterno, come reclami dei clienti, richieste di nuovi prodotti e così via. La bontà di queste iniziative e il loro effetto positivo sulle performance dipende da quanto queste siano coerenti coi meccanismi di selezione dell'ambiente esterno; in altre parole, il sistema di selezione esterna è l'arbitro ultimo del valore economico che deriva da un cambiamento di strategia.

Ad esempio, il successo di un'iniziativa di sviluppo prodotto dipende dal fatto che i clienti siano disposti a pagare un prezzo commisurato alle decisioni di progettazione e produzione dell'organizzazione; i valori generati nei punti chiave del processo di sviluppo (ad es. compromessi di progettazione tra prezzo e rendimento), pertanto, devono adattarsi al senso del valore del mercato esterno.

La chiave per il successo dell'impresa risiede quindi nell'allineamento tra la strategia deliberata e le risposte ricevute dal mercato.

Tuttavia, la mediazione tra le forze interne ed esterne richieste per raggiungere tale allineamento è resa più difficile dalla presenza del fenomeno di inerzia organizzativa all'interno delle organizzazioni (Hannan e Freeman, 1984, 1989). Di conseguenza, le decisioni e le azioni intraprese, nel caso in cui queste varino significativamente rispetto agli obbiettivi normalmente posti, cadono frequentemente preda di pregiudizi negativi da parte dei dipendenti.

Le iniziative strategiche proposte dai manager funzionali superano i confini dipartimentali e il loro sviluppo e attuazione dipendono da un'influenza crossfunzionale costante con una continua condivisione di informazioni.

Da quanto esposto finora derivano quindi due implicazioni fondamentali: in primo luogo, l'influenza del middle management sulla strategia appare fondamentale per l'allineamento degli ambienti di selezione esterni e interni, in secondo luogo, l'allineamento richiede l'influenza dei quadri intermedi che sono maggiormente esposti e recettivi verso l'ambiente esterno e che pertanto riconoscono il valore di iniziative divergenti in risposta ad esso.

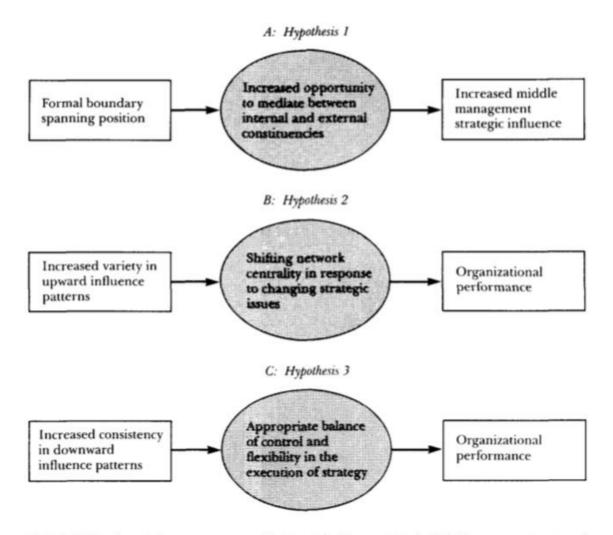
Nello studio "Middle management's strategic influence and organizational, performance", Steven V. Floyd e Bill Wooldridge, sostengono che, per avere un effetto positivo sulla strategia aziendale, l'influenza ascendente da parte dei manager funzionali deve essere in grado di risolvere i problemi di allineamento interno-esterno prima esposti. Si intuisce quindi che non è sufficiente la presenza del middle management per avere ripercussioni positive sulle performance; anzi, molto spesso, afferma l'autore, questi ultimi basano i propri tentativi di influenzare il management su interessi personali o strettamente legati alla funzione cui sono posti a capo (Guth e MacMillan, 1986).

Affinché l'influenza ascendente influisca positivamente sulla strategia e, di conseguenza, sulle performance dell'impresa, è necessaria, da parte del middle management, un'analisi approfondita delle informazioni strategicamente rilevanti e la considerazione del business complessivo piuttosto che di qualsiasi sotto-unità o funzione particolare.

In contrasto con l'influenza ascendente, la teoria esposta nello studio descritto suggerisce che l'uniformità nell'influenza verso il basso da parte dei manager funzionali sia associata a prestazioni organizzative più elevate. Nel loro ruolo di facilitatori, i manager infatti incoraggiano e sostengono lo sviluppo di iniziative autonome, migliorando, di conseguenza, la capacità dell'organizzazione di creare nuove strategie e acquisire nuove competenze.

Dallo studio, le prestazioni organizzative sembrano essere correlate positivamente all'influenza del middle management se coerente con la strategia deliberata.

Il trattato ad opera di Floyd e Wooldridge si basa sulle ipotesi elencate nella seguente immagine.



Note: Variables shown in boxes are measured in the study. Constructs in shaded elipses are not measured but describe processes that intervene in observed relationships.

Poiché alcuni fattori, diversi dall'orientamento funzionale dell'unità, potrebbero influenzare la propensione del manager a impegnarsi in iniziative strategiche, sono state incluse nell'analisi come variabili di controllo due variabili covariate, una gerarchica e l'altra di ruolo.

Come mostra la tabella, i risultati supportano l'ipotesi; le differenze nei livelli di influenza riportati risultano significativi: i manager di funzioni "boundary", ovvero quelle caratterizzate da maggiori contatti con l'ambiente esterno, mostrano livelli maggiori di influenza sia verso l'alto che verso il basso.

Le analisi indicano inoltre che le organizzazioni con livelli di influenza dei manager funzionali uniforme verso i livelli inferiori (tutti i manager influenzano in ugual misura le proprie funzioni) e livelli differenti di influenza verso il top manager tendono ad avere livelli di prestazioni organizzative significativamente più elevate.

La variabile di controllo associata alla dimensione dell'impresa, inserita in una seconda analisi, si è rivelata significativa ma senza annullare, con la propria introduzione, la signifacatività dei parametri del modello di regressione generale. Pertanto, le analisi delle variabili di controllo non supportano la proposizione secondo cui le differenze nelle dimensioni organizzative, nella crescita del settore e nella stabilità influenzano la relazione organizzazione-performance.

Nel caso dell'influenza verso il basso infine, i risultati dimostrano che una sua maggiore uniformità è associata a livelli più elevati di rendimento organizzativo.

ğ	Variable	Means	77	-	2	m	+	W)	9	1	90	6	10	11	12	13	14
	1. Individual level of unward influence	4.70	1.10														
ci		0.79	0.22	.07													
eri		4.30	0.61	42**	.01												
+	downward influence Organizational downward influence	1.24	0.12	90	35*	90.											
wi	Score Effectiveness	4.10	1.30	.03	-25**	.08	.E										
ø	achieving goals Competition position	4.50	1.20	60	-21**	05	22	 69									
	Return on assets	3.80	1.90		33	-10	13.	.72**	.78**								
00	Efficiency of	4.20	1.30		117	90	.20	.73**	97.	99							
oi.	operations Overall financial	4.40	1.80	60	-17	07	.07	.63	.77*	94	.85						
						90	8					***************************************					
9	Kate of growth	3.80	1.80		CI.	90'-	8 !	60.		28.	10.	27.	-				
= :		24.90	7.40		27	8	11	.83		- 76	18.	16		***			
5	Organizational size	6.31	1.16	.03	38	90.		5		10'-		+ :	.07	00'	-		
13	Industry growth	0.15	0.09	-13	-00	8		25	.10	96		10.	28	*	.03		
#	Industry stability	0.17	0.14	+0'-	90.	1	4	12	.36	705			07	03	-16	35	
13	Years in position	2.49	1.98	.07	07	13	.07	.15	.05	.10	90	5	.13	-19	.13	02	9

L'INNOVAZIONE COME STRATEGIA DI CRESCITA

La crescente tendenza all'internazionalizzazione osservata in questi ultimi decenni ha causato un repentino aumento del numero di competitors che vengono a trovarsi in un dato mercato. Attualmente infatti le imprese si trovano a competere non solo con i rivali da sempre presenti in loco, ma anche con imprese e multinazionali estere che hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione.

Per poter quindi rimanere competitive nei propri mercati di riferimento ed evitare così di soccombere dinnanzi alle grandi multinazionali, le quali beneficiano di numerevoli vantaggi di costo, le PMI hanno la necessità di offrire sul proprio mercato prodotti altamente competitivi e, se possibile, nettamente migliori in modo da non dover competere sui prezzi. Per fare ciò, e rimanere sempre al passo con le richieste emergenti nel mercato, le piccole e medie imprese devono svolgere attività di ricerca e sviluppo, intraprendendo quindi una strategia di innovazione.

L'organizzazione dell'attività di innovazione

Quando le piccole e medie imprese svolgono attività innovative, spesso lo fanno senza possedere specifiche risorse finanziarie e manageriali e, in particolare, senza procedure formalizzate e consolidate; le PMI, infatti, tendono a intraprendere una quantità significativa e preponderante di attività innovative nei loro reparti di progettazione, produzione e vendite piuttosto che nei loro dipartimenti di R & S, spesso del tutto assenti. (Rothwell e Dodgson, 1994) o non strutturati (Sterlacchini 1999).

Queste attività di R & S non convenzionali sono particolarmente comuni nelle piccole imprese, in particolare in quelle che operano in settori maturi dove l'innovazione spesso consiste in miglioramenti incrementali. La ricerca e sviluppo informale rappresenta quindi una parte importante della R & S totale svolta dalle piccole e medie imprese italiane.

Una seconda causa della mancata formalizzazione delle attività di sviluppo prodotto può essere attribuita, secondo gli esperti, al considerevole rischio inerente a qualsiasi attività innovativa e alla conseguente assenza di una scelta formale e condivisa di perseguire le stesse. È infatti necessario che l'impresa identifichi le reali esigenze del cliente e crei nuovi prodotti (o servizi o processi) che li soddisfano, utilizzando la propria competenza tecnologica con un livello di rischio accettabile rispetto alle aspettative realistiche di rendimento economico.

L'esistenza di un lavoro di squadra basato, in particolare, su team interfunzionali, risulta positivamente correlato al miglioramento della capacità innovativa dell'azienda (*Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SMEs: The Case of an English Region*). Sulla base di quanto elencato, lo studio "*Formal vs. Informal R&D, and Firm Size: Some Evidence from Italian Manufacturing Firms* (Santarelli, E. Sterlacchini, A. (1990)"_suggerisce che le imprese più innovative possiedano maggiori probabilità di attuare strategie basate su un sistema decisionale decentralizzato e sulla contaminazione cross-specialistica e che abbiano meno probabilità di impiegare sistemi di controllo formale all'interno di una gerarchia verticale estesa.

Gli studi precedenti hanno dimostrato come i sistemi di controllo *loose* siano pensati per essere più adatti al processo di innovazione rispetto a sistemi di controllo più rigorosi e formali (Butler et al., 1998). Tale ipotesi, se valida, dovrebbe giovare alle imprese più piccole sotto diversi punti di vista. La flessibilità e la mancanza di burocrazia sono infatti frequentemente citate come alcune delle fonti primarie del vantaggio competitivo delle piccole imprese (Storey, 1994), ma anche come alcune delle loro debolezze.

Sebbene le piccole imprese si trovino a innovare con risorse interne limitate, queste imprese godono di vantaggi comportamentali unici associati alla loro capacità di reagire e adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato (si veda ad esempio Rothwell, 1983, 1984, 1987).

Utterback (1979) ha ad esempio notato che è probabile che le aziende con processi e strutture flessibili siano più abili sia nell'innovazione di prodotto che di processo.

La presenza di una struttura organizzativa orientata all'innovazione può però avere tre effetti importanti che influenzano positivamente la crescita dell'azienda. Primo, un più elevato orientamento all'innovazione da parte del management indica un pool maggiore di idee innovative, che possono condurre sia a innovazioni incrementali sia a quelle radicali, identificate come driver di performance aziendali (Bhaskaran, 2006; Kleinschmidt e Cooper,

1991). In secondo luogo, dal momento che la creazione di un team dedicato può significare un maggior *commitment*, il numero di progetti innovativi e la loro probabilità di implementazione aumentano. Anche se non tutti i progetti avranno successo, un portfolio più ampio di nuovo prodotto aumenta la probabilità generale di successo e diminuisce l'impatto dei progetti falliti (Cooper et al., 1999). Infine, in particolare nelle piccole e medie imprese, l'effetto positivo dell'orientamento all'innovazione nel management può essere più evidente poiché favorito da strutture organizzative meno complesse (Levy e Powell, 1998) e da un maggior coinvolgimento nelle questioni operative proprie del processo da parte dei membri del TMT (Gupta e Cawthon, 1996).

Gli effetti dell'innovazione sulle performance

Come già accennato, pur essendo l'innovazione necessaria per il successo e la sopravvivenza in mercati sempre più competitivi (ad es. Schumpeter, 1982; Davidsson, 2004 (Kim e Maubourgne, 2005), spesso le limitate risorse a disposizione delle PMI rischiano di renderne i risultati incerti e imprevedibili.

A livello di performance, le ricerche dimostrano che l'orientamento all'innovazione influenza sia direttamente che indirettamente le performance del nuovo prodotto e di conseguenza le performance dell'azienda (Calantone et al., 2003; Hurley e Hult, 1998; Narver et al., 2004). Per esempio, Narver et al. (2004) mostrano un impatto diretto e positivo dell'orientamento all'innovazione sulle performance del nuovo prodotto.

La ricerca empirica sul rapporto innovazione-performance nelle PMI ha tuttavia portato a risultati controversi; in seguito verranno esposti brevemente alcuni degli studi più rilevanti sull'argomento.

Schumpeter (1934), per primo, sostenne che l'innovazione rappresentasse un'opportunità per le imprese di ottenere rendite attraverso l'istituzione temporanea di un monopolio e considerò l'attività di innovazione continua come la principale fonte di successo a lungo termine. Poiché le PMI sono più agili delle loro controparti più grandi, possono muoversi più velocemente e, quindi, protrarre queste rendite monopolistiche per un periodo di tempo più lungo.

L'introduzione di prodotti innovativi, servizi, processi o modelli di business su misura per nicchie attraenti rappresenta un'ulteriore opportunità per le PMI di distinguersi dalla concorrenza (Porter, 1980). In tal modo, le PMI possono beneficiare di un'alta fedeltà dei clienti al brand e di una ridotta sensibilità della domanda al prezzo grazie all'unicità dell'innovazione (Lieberman e Montgomery, 1988).

Questi vantaggi, propri dell'innovazione, aiutano le PMI a competere con successo con operatori storici ben consolidati i quali possono contare su una base di risorse molto più ampia rispetto alle loro controparti minori. Oltre agli effetti finora elencati, l'apprendimento che si verifica durante il processo di innovazione (Van De Ven e Polley, 1992) genera capacità di assorbimento, definita come la capacità di identificare, assimilare e applicare la conoscenza (Cohen e Levinthal, 1990); questa capacità, di conseguenza, può tradursi in vantaggio competitivo (Zahra e George, 2002). Ulteriori vantaggi dell'innovazione includono economie di apprendimento, economie di scala e scopo, prelazione su risorse limitate, vantaggi nell'ulteriore innovazione e capacità di stabilire standard (Shepherd and Shanley, 1998).

Per quanto riguarda gli studi empirici, ve ne sono alcuni che confutano quanto detto finora, affermando che l'innovazione non influenza le prestazioni dell'impresa (ad es., Birley and Westhead, 1990; Heunks, 1998) o riscontrando implicazioni sulle performance negative (ad es. McGee et al., 1995; Vermeulen et al., 2005).

Questa discordanza tra i diversi studi ha portato gli studiosi a interrogarsi sulla possibile presenza di caratteristiche e circostanze tali da influenzare in positivo o negativo questa relazione; da queste congetture è emerso che la relazione innovazione-performance è strettamente legata al contesto. Fattori come l'età dell'azienda, il tipo di innovazione e il contesto culturale influenzano in larga misura l'impatto dell'innovazione sulle prestazioni aziendali (ad esempio, Covin e Slevin, 1989; Li e Atuahene-Gima, 2001; Thornhill, 2006). Van de Ven (1986) afferma, ad esempio, che l'innovazione richiede risorse ingenti ed evidenzia come questa necessità possa non essere del tutto soddisfatta dalle piccole e medie imprese caratterizzate innegabilmente da meno risorse e capitali (Acs e Audretsch, 1988; Nooteboom, 1994; Vossen, 1998).

Inoltre, come già detto nel precedente paragrafo, l'innovazione implica maggiore incertezza e rischi (Eisenhardt e Martin, 2000; Knight, 1921); se, da una parte, le organizzazioni più grandi hanno il margine di risorse per assorbire il fallimento, per le imprese più piccole il

fallimento di un prodotto innovativo può comprometterne la sopravvivenza (Nohria e Gulati, 1996).

Le imprese più piccole, e soprattutto nuove, inoltre, mancano spesso della capacità organizzativa e, quindi, dell'esperienza necessaria per intraprendere con successo una strategia orientata all'innovazione (Crawford, 1987, Berggren e Nacher, 2001).

Un primo interessante studio sull'argomento, che riassume e unifica alcune analisi precedenti, risulta essere "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs." Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Journal of Business Venturing, 26(4), 441–457.

I tre autori, nel loro trattato, applicano tecniche di meta-analisi per aggregare 42 ricerche empiriche precedenti sulla relazione tra innovazione e performance al fine di determinare l'influenza (positiva o negativa) e la portata (forza) dell'innovazione sulle prestazioni delle piccole e medie imprese.

I risultati di questo studio si dimostrano a favore della tesi secondo la quale l'innovazione abbia un effetto positivo sulle performance delle piccole e medie imprese.

In primo luogo, Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch considerano l'impatto diretto dell'innovazione, come un aggregato delle diverse forme di innovazione, sulle prestazioni aziendali e la relativa portata, utilizzando come moderatori l'età dell'impresa e l'orientamento culturale del paese in cui essa opera.

L'analisi distingue diversi tipi di innovazione come variabili da cui dipendono le prestazioni aziendali:

- 1) orientamento all'innovazione,
- 2) input dedicati al processo di innovazione (ad es. R & S e spese per l'innovazione, dipendenti di R & S)
- 3) risultati del processo di innovazione (ad esempio, il numero di brevetti e nuovi prodotti, la quota di vendite derivata da nuovi prodotti).

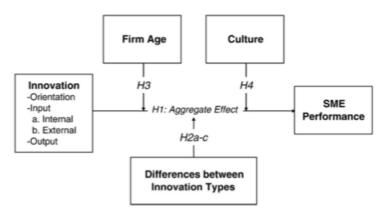


Fig. 1. Model of studied relationships

I risultati suggeriscono che l'orientamento all'innovazione (r = .196) abbia un impatto maggiore sulle prestazioni rispetto alla semplice ricerca di risultati quali brevetti, prodotti o servizi innovativi (r = .099); ciò evidenzia che imprenditori e manager delle PMI che si focalizzano unicamente sulla creazione di offerte innovative, perdono opportunità importanti che sono fondamentali per accrescere il valore delle imprese.

La seconda scoperta inoltre mette in luce il fatto che l'innovazione produca un effetto maggiore nelle imprese più giovani; ciò suggerisce che le aziende più giovani possiedano capacità uniche per creare valore attraverso le innovazioni.

Gli effetti dell'esportazione sulle performance

La crescita attraverso la diversificazione internazionale è un'importante opzione strategica per le piccole e grandi imprese e, negli ultimi anni, si è infatti assistito ad un incremento significativo del numero di PMI che scelgono di affacciarsi sui mercati internazionali (Oviatt e McDougall, 1994, 1999) anche dovuto alla diminuzione degli ostacoli comunicativi e informativi presenti tra i vari paesi.

L'esportazione è stata tradizionalmente considerata come il primo passo per entrare nei mercati internazionali, fungendo da piattaforma per le future espansioni internazionali (Kogut e Chang, 1996). Questa strategia, tra tutte, è particolarmente applicabile all'internazionalizzazione delle PMI perché queste spesso mancano delle risorse, finanziarie

o di altro genere, per effettuare investimenti diretti all'estero (Dalli, 1995, Zahra, Neubaum e Huse, 1997).

La scelta di intraprendere una strategia di internazionalizzazione può essere determinata da numerosi fattori; quasi tutte le imprese infatti, durante il loro percorso, si trovano dinnanzi alla necessità di ampliare il proprio volume di produzione, cercare nuove opportunità e ottenere maggiori ritorni sulle proprie risorse scegliendo la via dell'internazionalizzazione in modo da volgere a proprio favore le differenze presenti tra i mercati.

Mentre l'espansione in nuovi mercati geografici rappresenta un'opportunità importante per la crescita e la creazione di valore, l'implementazione di tale strategia comporta molte sfide uniche; la maggior parte di queste sono da associare alle relazioni di estraneità (Hymer, 1976) e novità (Stinchcombe, 1965), se i mercati di riferimento sono dissimili rispetto ai mercati originali e richiedono molto impegno per addattarvisi. Ciò implica che, molto spesso, le conoscenze e abilità sviluppate da una PMI, operando nel proprio mercato domestico, siano insufficienti o inadatte alle operazioni in nuovi mercati.

Oltre a dover sviluppare nuove risorse e capacità per entrare in un mercato estero, una società internazionalizzatrice si trova ad affrontare altre difficoltà tra le quali rischi politici, normativi, economici e operativi derivanti dall'estraneità del nuovo ambiente (Delios e Henisz, 2000).

Essendo una strategia largamente adottata, sono stati svolti numerosi studi per esplorare le implicazioni del processo di internazionalizzazione sulle performance aziendali.

Numerosi ricercatori hanno sostenuto e osservato in modo empirico che più alti livelli di diversificazione internazionale portano a prestazioni aziendali più elevate (ad esempio, Daniels and Bracker, 1989, Grant, 1987, Kim, Hwang and Burgers, 1993; Tallman and Li, 1996) per poi raggiungere un picco oltre il quale, con il crescere dell'internazionalizzazione, le prestazioni cominciano a declinare (Geringer, Beamish e daCosta, 1989; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997).

Concettualmente, si possono ottenere diversi benefici economici esportando. I più comuni sono i guadagni relativi alle economie di scala e di scopo (Kogut, 1985, Grant, Jammine e Thomas, 1988) ottenuti grazie a maggiori volumi di vendite e produzione resi possibili dalla crescita dei ricavi nell'estensione geografica dei mercati. Inoltre, la presenza in più mercati diversi può portare a vantaggi legati all'aumento del potere di mercato (Kim et al., 1993) e ai guadagni derivanti dalla diversificazione dei ricavi (Ramaswamy, 1992).

La complementarietà delle strategie di innovazione ed esportazione

Come già visto, il coinvolgimento in attività di ricerca e sviluppo è un fattore predittivo delle prestazioni delle PMI (ad esempio García-Manjón e Romero-Merino, 2012, Leiponen, 2012); tuttavia, il successo economico e competitivo delle imprese dipende anche dall'accesso al mercato. Per questo motivo, l'accesso al mercato internazionale acquista un'importanza crescente per le PMI, soprattutto quando operano in piccole nicchie e hanno un mercato interno limitato (Sapienza et al., 2006).

I mercati esteri pongono nuove sfide legate alle esigenze differenti relative ai rispettivi clienti e ambienti istituzionali che possono richiedere forti innovazioni di prodotto per chi esporta. Per questo motivo l'internazionalizzazione può richiedere cambiamenti nella base di competenze delle PMI sia nei settori tecnologici che di mercato (ad esempio Branstetter, 2006; Golovko e Valentini, 2011).

La necessità di attuare strategie volte ad assicurare la sopravvivenza può portare le PMI ad interrogarsi su quale sia il percorso più indicato alla persecuzione di questo fine e, talvolta a intraprenderle simultaneamente.

Molti esperti sostengono che le due strategie possano produrre un effetto complementare positivo sulle performance; l'innovazione e l'esportazione si rafforzano infatti reciprocamente in un circolo virtuoso e dinamico basato su alcuni vantaggi che l'una è in grado di fornire all'altra e viceversa.

Essere presenti sui mercati esteri può infatti promuovere l'apprendimento delle imprese e, quindi, migliorare le prestazioni dell'innovazione. Le imprese esportatrici possono avere accesso a fonti di conoscenza non accessibili sul loro mercato interno e possono di conseguenza sfruttare queste conoscenze per produrre innovazioni di qualità più elevata (ad esempio, Alvarez & Robertson, 2004; Salomon & Shaver, 2005a). Allo stesso tempo, attraverso l'innovazione possono entrare in nuovi mercati geografici con prodotti nuovi e migliori, rendendo così le esportazioni più efficaci (es. Hitt, Hoskisson e Kim, 1997) o migliorare la qualità - e di conseguenza aumentare le vendite - dei prodotti venduti sul mercato interno (Iacovone e Javorcik, 2009).

Perché due attività possano essere definite complementari devono sussistere due condizioni:

• il valore ottenuto perseguendo entrambe le attività è maggiore della somma relativa ai valori ottenuti svolgendo le attività singolarmente.

• l'esecuzione congiunta di una delle due attività deve generare un effetto positivo sui costi relativi all'altra, e viceversa.

Quindi:

Supponiamo che ci siano due attività A1 e A2.

L'impresa può svolgere entrambe le attività singolarmente o congiuntamente.

A1=1 se eseguita, 0 altrimenti

A2=1 se eseguita, 0 altrimenti.

P(A1, A2) > P(A1,0) + P(0,A1).

 $C(A1 \mid A2) \le C(A1) e C(A2|A1) \le C(A2).$

Gli investimenti in innovazione, consentendo alle aziende di aumentare la capacità di soddisfare le richieste dei mercati (Zahra e Covin, 1994) e di proporre prodotti migliori, consentono alle imprese di evitare guerre di prezzo e rimanere competitive anche all'estero nonostante i maggiori costi associati all'esportazione di un prodotto (Mowery & Rosenberg, 1979).

Sulla base delle scoperte di Alvarez e Robertson (2004) e Salomon e Shaver (2005), relative alla dipendenza della probabilità di innovazione dall'esportazione, viene suggerito che le imprese innovative, entrando nei mercati esteri, hanno l'opportunità di imparare (*learning by exporting*) e incrementare la qualità delle proprie innovazioni.

Per quanto riguarda i costi, in letteratura si è notato come l'innovazione risulti spesso contribuire a diminuire i costi dell'esportazione i quali, pur non essendo direttamente influenzati dalla prima strategia, vengono da essa "ammortizzati", permettendo all'impresa di applicare un *mark-up* maggiore ai propri prodotti innovativi.

Allo stesso tempo, l'esportazione sembrerebbe, secondo gli esperti, influenzare il costo dell'innovazione; commerciando con l'estero, le imprese possono assicurarsi flussi di cassa più stabili, in quanto i cicli economici dei diversi mercati non sono sincronizzati. Ciò si traduce in maggior stabilità del cash flow per investire in innovazione e maggior garanzia di solvibilità verso i creditori.

Nonostante i vantaggi elencati nel paragrafo precedente relativi all'implementazione delle due attività considerate separatamente, un impegno contemporaneo nell'innovazione e

nell'internazionalizzazione potrebbe non avere alcun effetto positivo sulla crescita delle PMI; le ragioni principali sono da attribuire al loro capitale finanziario limitato e ai vincoli di attenzione manageriale (ad esempio, Filipescu et al., 2013; Kumar, 2009), alla loro tendenza a centralizzare i processi decisionali (Macri et al., 2002) e alla mancanza di un coordinamento efficace tra le funzioni di vendita, marketing e sviluppo prodotto (Palmiè et al. 2015).

Indipendentemente dal settore, le vendite estere devono essere affiancate da un'intensa fase di esplorazione mirata alla ricerca di potenziali clienti, all'analisi delle loro esigenze, alla costruzione di relazioni con distributori e fornitori locali, alla comprensione del quadro istituzionale e normativo locale e all'implementazione di una strategia di gestione della *supply chain* per servire ciascun mercato locale. L'effetto complementare tra innovazione ed export sulla crescita può essere negativamente influenzato dall'incapacità nel saper investigare a fondo le caratteristiche e peculiarità dei mercati esteri.

Alcune imprese potrebbero infatti scegliere di esportare senza avere preventivamente acquisito le informazioni necessarie relative alle caratteristiche dei consumatori, della concorrenza e più in generale dell'ambiente competitivo in cui si trovano a competere. Ciò si traduce in una scarsa capacità di allineare la propria offerta alle richieste e preferenze internazionali, di intercettare i bisogni emergenti del mercato, di affrontare la competizione con le imprese domestiche e di riuscire ad adeguarsi ai cambiamenti tecnologici. Un'attività di *market intelligence* inadeguata può causare un effetto negativo dell'adozione congiunta di attività volte all'internazionalizzazione e all'innovazione, in quanto gli sforzi innovativi saranno resi vani da un basso livello di adeguatezza, *fit*, tra prodotto e mercato.

In letteratura si riconoscono diversi elementi a favore di un effetto complementare che l'internazionalizzazione e l'innovazione possono avere sulla crescita delle PMI, il primo tra tutti è legato al ruolo di *enabler* che i due processi svolgono sulle rispettive controparti. Infatti, la capacità di analizzare continuamente l'ambiente circostante consente di acquisire sensibilità e consapevolezza rispetto al contesto esterno e quindi sviluppare strategie ad esso adeguate. In accordo con Foss et al. (2013), infatti, la fase di *market intelligence* risulta importante non solo per il riconoscimento delle opportunità, ma anche per lo sfruttamento delle stesse. Tuttavia, un'elevata conoscenza del mercato non garantisce una maggiore competitività ed un maggior livello di crescita. Infatti, è necessario per l'impresa

internalizzare ed utilizzare tali informazioni per incrementare la qualità della propria offerta, riuscendo quindi ad intercettare i bisogni dei consumatori sviluppando un'offerta adeguata alle condizioni esterne, in modo da assicurare e mantenere nel tempo la propria presenza sul mercato.

Esiste tuttavia una parte non trascurabile di accademici che sostengono invece che l'impegno contemporaneo di una PMI nell'innovazione e nell'internazionalizzazione abbia un effetto negativo sulla performance a causa dei vincoli di capitale finanziario e attenzione manageriale e alle difficoltà legate all'ingresso in un mercato estero.

Il dibattito tra i due schieramenti sulla possibilità che l'internazionalizzazione e l'innovazione siano complementari può essere, secondo alcuni esperti, sanato considerando anche l'età delle PMI, in quanto spesso correlata alla loro disponibilità di risorse.

Per questo motivo si ritiene che le PMI siano più inclini all'internazionalizzazione dopo aver accumulato una grande quantità di risorse finanziarie e il loro mercato domestico è saturo. Tuttavia, la maggiore disponibilità di risorse finanziarie che può caratterizzare una PMI più "vecchia" e consolidata può essere dall'altro lato resa inefficiente poichè la gestione della dualità tra le due strategie può risultare problematica in caso di routines consolidate, inerzia e poca flessibilità organizzativa.

Nello studio "The role of R&D investments and export on SMEs' growth: a domain ambidexterity perspective" i professori D. Battaglia, E. Paolucci e P. Neirotti (2016), facendo riferimento a PMI piemontesi appartenenti a settori High - Medium Technology, hanno dimostrato che l'implementazione simultanea delle due strategie ha un effetto negativo sulle performance dell'impresa. La motivazione fornita a supporto di tale relazione è da attribuire alla scarsità di risorse e capacità manageriali necessarie per la gestione di progetti di tipo explorative finalizzati all'ingresso su nuovi mercati. Inoltre, data la mancanza di funzioni aziendali dedicate esclusivamente al processo di internazionalizzazione, i manager tendono a sovrapporre le varie attività a discapito delle attività di ricerca e di market intelligence necessarie per l'esportazione (Volery et al., 2015).

Per cui dallo studio si evince che la strategia migliore da adottare è di tipo "cross domain ambidexterity, exploitative lato mercato explorative lato tecnologia (e viceversa)". Tali risultati sono in accordo con quelli riscontrati da Zhang et. al. (2016) i quali hanno osservato i positivi effetti di un approccio sequenziale basato prima su attività di tipo esplorativo e, solo in seguito, di tipo innovativo.

I risultati ottenuti dai tre accademici mostrano come le imprese più giovani risultino poco efficaci nel risolvere la tensione generata da una strategia ambidestra (gestione contemporanea di attività strategicamente differenti); ciò è da attribuire al tempo e all'esperienza necessari per sviluppare i complessi sistemi di gestione e i processi necessari per favorire l'orientamento sistemico verso l'esplorazione e lo sfruttamento (March,1991). Risulta quindi spontaneo ipotizzare che le imprese più grandi e più mature abbiano maggiori probabilità di successo nell'implementare contemporaneamente queste due strategie (Voss e Voss (2013)). Tuttavia, se le PMI più mature fossero caratterizzate dall'orientamento alla crescita necessario per perseguire queste due strategie, sarebbero già cresciute abbastanza da diventare grandi imprese; pertanto, le PMI più vecchie, con routine più rigide e cristallizzate, potrebbero essere meno in grado di condurre in modo efficace iniziative di esplorazione di prodotti e mercati (D. Battaglia, E. Paolucci e P. Neirotti (2016)).

Per identificare la fascia di età che beneficia maggiormente della combinazione delle due strategie, i tre accademici hanno confrontato l'effetto dell'impegno contemporaneo delle imprese negli sforzi di R & S e nelle attività di esportazione sul tasso di crescita per tre fasce d'età.

Considerando i risultati relativi all'interazione, questa risulta produrre un effetto significativo e negativo per le imprese con età inferiore a 10 anni (β3 1/4 -14.404, po 0.01); viceversa, i tassi di crescita relativi alle imprese adolescenti sono positivamente correlati alla contemporanea presenza di investimenti in R&D ed esportazione (3131/413.773, po0.01). Infine, le imprese di età superiore a 25 anni non mostrano alcun effetto significativo degli investimenti in R & S, delle esportazioni o delle loro interazioni. Nel complesso, queste prove sostengono la seconda ipotesi, il che suggerisce che l'effetto negativo sulla crescita dei ricavi, dovuto al tentativo delle PMI di combinare o bilanciare gli sforzi di & S con l'internazionalizzazione, possa svanire durante la fase di "adolescenza".

In contrapposizione a questo primo studio, i due accademici E. Golovko e G. Valentini in "Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth", oltre al circolo di potenziamento reciproco descritto inizialmente in questo capitolo, evidenziano un ulteriore collegamento delle due attività con la produttività delle imprese.

Diversi studi hanno infatti dimostrato che le aziende che intraprendono un percorso di internazionalizzazione mostrano una maggiore produttività e una sua maggiore crescita

rispetto alle imprese non esportatrici (ad esempio, Bernard & Jensen, 1999, Clerides, Lach e Tybout, 1998). La maggiore produttività, tuttavia, può essere vista più come una causa che come una conseguenza del comportamento di esportazione delle imprese.

Poiché l'ingresso nei mercati esteri è costoso e difficoltoso, solo le imprese più produttive possono, attraverso un processo di "selezione naturale", intraprendere un processo di esportazione (ad es. Bernard & Jensen, 1999; Roberts & Tybout, 1997). Di conseguenza, le performance superiori, identificate come risultato dell'esportazione, potrebbero invece essere il risultato di una maggior produttività che è anche alla base di un'internazionalizzazione di successo.

Ownership e controllo familiare

Dal momento che circa il 70% del campione oggetto di studio è rappresentato da imprese "family owned", risulta spontaneo chiedersi come questa caratteristica influenzi i diversi processi aziendali in termini di efficienza, scelte strategiche e così via.

Le ricerche presenti in letteratura, seguendo e approfondendo i primi studi di Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1985), sono focalizzati sugli effetti delle diverse tipologie di controllo proprietario e sull'efficienza che ne deriva.

Per esporre meglio quanto segue è necessario definire brevemente il concetto di "ownership control", o controllo proprietario:

- in una società, chi possiede le azioni risulta proprietario di una parte della società e
 ha quindi diritto di votare e influenzare le scelte aziendali, avendo di norma un peso
 proporzionale alle quote azionarie possedute;
- In una società, chi detiene il 50% di azioni più uno ha il controllo dell'impresa

Le PMI e le imprese familiari si distinguono principalmente per il loro esclusivo governo societario, possiedono quindi la totalità, o un'ampia maggioranza di quote societarie, o per le modalità di controllo dei gestori (Shleifer e Vishny, 1997); nonostante questa caratteristica che le accomuna, le imprese familiari presentano strutture di governance eterogenee

(Corbetta & Salvato, 2004; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Ad esempio, i livelli di proprietà e gestione possono combinarsi e variare (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012) determinando diversi tipi di impresa (Miller, Minichilli e Corbetta, 2013; Nordqvist, Sharma e Chirico, 2014) e, di conseguenza, possono portare a differenti scelte strategiche (es. Graves & Thomas, 2006).

Confrontando le imprese family owned con le altre tipologie di imprese, emergono significative differenze; un discreto numero di ricerche infatti sostiene che il coinvolgimento familiare sia positivo per l'impresa mentre un numero maggiore afferma invece la tesi opposta.

In seguito, vengono brevemente esposti alcuni dei principali studi presenti in letteratura al fine di giustificare la terza ipotesi di questo elaborato.

Una prima teoria, che sostiene la positività del controllo familiare, è la *Stewardship theory* di Miller et al 2007. Secondo questa teoria, la coincidenza tra proprietà e controllo rende i membri della famiglia maggiormente disposti al sacrificio e a effettuare investimenti nell'azienda per assicurarne la salute ed incrementare il valore per ognuno dei membri. La teoria esposta supporta la tesi secondo la quale le aziende familiari abbiano elevate possibilità di raggiungere alti livelli di performance, grazie alla vasta conoscenza che il manager interno, quando presente, o, più in generale, i membri della famiglia proprietaria possiedono dell'impresa e all'allineamento di obbiettivi ed interessi dei membri (Poutziouris et al. 2015).

Quest'orientamento, inoltre, favorisce l'elaborazione di strategie di investimento sul lungo periodo principalmente focalizzate sull'innovazione e con una forte attenzione verso i clienti giù acquisiti. I vantaggi per un'azienda a controllo familiare risulterebbero perciò, secondo Miller, numerosi: la preponderanza dei membri della famiglia rende più semplici i processi decisionali e le votazioni e meno arduo e dispendioso il controllo. Inoltre, nel caso in cui il manager appartenga o sia legato alla famiglia, risultano notevolmente ridotti gli agency costs (i costi relativi al monitoraggio di un manager esterno, con obbiettivi egoistici e spesso non allineati con gli interessi della proprietà) grazie alla prevalenza di comportamenti altruistici e alla visione condivisa degli obbiettivi con l'ownership.

Secondo la *socio-emotional wealth theory* tuttavia, i membri della famiglia risultano strettamente vincolati all'andamento dell'impresa, in quanto le loro risorse finanziarie sono intrinsecamente legate ad essa; ciò può condurre a valutazioni poco oggettive dei dirigenti e

ad una minor apertura verso la possibilità di assumere dirigenti esterni professionisti con ripercussioni sull'andamento generale e delle performance dell'impresa.

Inoltre, secondo *l'Agency theory* l'assenza di diversificazione degli investimenti attuata dai proprietari rende questi ultimi avversi al rischio (Donaldson 1961). Se è presente un manager esterno, la minor propensione al rischio dei membri, genera una divergenza di interessi tra proprietà e management, con conseguente aumento dei costi di controllo e di incentivo (Jensen e Meckling 1988). A supporto di questa teoria si aggiunge anche la teoria comportamentale secondo la quale il coinvolgimento della famiglia è spesso associato ad una mancanza di lucidità e visione oggettiva, causando di conseguenza una gestione non ottimale e sfavorevole per il benessere dell'impresa.

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei membri della famiglia nelle attività di gestione dell'impresa, la loro scelta può non essere ottimale in quanto molto spesso vengono designate persone con esperienza e background insufficienti o inadatti al perseguimento del benessere dell'impresa (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009). Un'unica eccezione a questo aspetto è rappresentata dalle imprese familiari con un alto coinvolgimento dei membri nella gestione nel caso in cui questi ultimi abbiano una formazione di tipo manageriale; in questo caso infatti, la presenza di questi professionisti interni favorisce significativamente le performance dell'impresa.

La non ottimalità rappresentata nella maggior parte dei casi da una gestione da parte di un manager familiare risulta essere un problema sempre più spesso compreso; si è infatti assistito negli ultimi anni a un aumento del numero di professionisti esterni assunti per affiancare il manager; facendo ciò le imprese sono in grado di acquisire informazioni tecniche e risorse esterne compensando gli aspetti negativi associati all'ownership familiare.

Alfredo D'Angelo, Antonio Majocchi e Trevor Buck nella loro ricerca analizzano gli effetti separati e combinati della proprietà e della gestione familiare (sia all'interno della famiglia che sui professionisti assunti dall'esterno) e come questi influenzino le scelte di internazionalizzazione delle PMI familiari. Nel loro studio, basato su un'analisi empirica su 417 PMI familiari del settore manifatturiero italiano, è emerso che una quota familiare maggiore del 50%, se associata alla presenza di membri della famiglia all'interno della direzione, è spesso collegata a effetti negativi sulle performance, un minor accesso a capitali

e disallineamento degli obbiettivi tra membri interni ed esterni alla famiglia. Quanto emerso sembra quindi supportare la teoria che, quando le partecipazioni della famiglia superano il 50%, i potenziali benefici derivanti da un manager esterno vengono meno, al contrario dei costi che restano elevati. Nel caso contrario invece, in presenza di partecipazioni familiari inferiori al 50%, la presenza di manager esterni potrebbe aiutare il dialogo tra membri interni ed esterni, bilanciando le debolezze in termini di razionalità e avversione al rischio tipiche delle imprese familiari. Nel caso infine in cui le partecipazioni familiari rappresentassero una minoranza si ridurrebbero alcuni rischi associati agli interessi opportunistici della famiglia a discapito dei membri esterni come donazioni, prestiti personali ed eccessive retribuzioni.

LE IPOTESI

L'obiettivo di questo studio consiste nell'analizzare l'effetto relativo alla presenza di manager dedicati alle strategie di innovazione ed export sulle performance delle Piccole e Medie Imprese Italiane, con particolare focus sulla ricerca di effetti complementari derivati dalla compresenza dei capi funzionali.

La relazione tra strategia, organizzazione ed andamento delle performance è stata analizzata soprattutto per quanto riguarda le imprese di maggiori dimensioni, ma a causa delle ingenti differenze che sussistono tra i due tipi di impresa, i risultati non sono proponibili per quanto concerne il settore delle PMI.

Considerando la grande influenza determinata dai rapporti personali all'interno dell'azienda e la preponderanza di PMI a conduzione familiare, si è considerata, come fattore di moderazione all'interno delle analisi, l'*ownership*.

Ipotesi 1

I due processi di innovazione ed esportazione espongono le imprese a contesti e incertezza differenti rispetto a quanto normalmente affrontato dalle PMI. Le due strategie, se intraprese senza una piano strategico definito e senza la piena intenzione da parte dell'impresa, possono generare risultati inferiori alle aspettative e, nel peggiore dei casi, negativi.

Facendo riferimento alla letteratura, la scelta strategica di designare manager dedicati a una delle due strategie, può indicare un maggior *commitment* da parte del management e una maggior rilevanza della strategia all'interno del quadro strategico aziendale. Ponendo una figura dedicata a capo di una funzione, l'impresa sceglie deliberatamente e ufficialmente di intraprendere un processo; questa scelta richiede infatti l'allocazione di budget e risorse unicamente allo scopo di implementare la data strategia, rappresentando perciò un "investimento" a breve termine che non potrà essere "smantellato" nel breve periodo.

Inoltre, riprendendo quanto affermato da Steven V. Floyd e Bill Wooldridge, la presenza di un manager funzionale dedicato può influenzare positivamente le performance dell'impresa, sia per quanto riguarda l'allineamento tra strategia e mercato, sia per quanto concerne la condivisione e la persecuzione degli obbiettivi da parte dei propri sottoposti.

Sulla base di queste affermazioni quindi, ci si apetta che la presenza di un manager dedicato alle attività di esportazione e di innovazione contribuisca a rendere i processi più efficienti e produttivi e, di conseguenza, che vi sia un effetto positivo sulle performance delle PMI. La prima ipotesi di questo studio, declinata in due ipotesi corrispondenti alle due strategie, è la seguente:

H1a: la presenza di un manager dedicato all'attività di innovazione ha un effetto positivo sulle performance delle imprese

H1b: la presenza di un manager dedicato all'attività di esportazione ha un effetto positivo sulle performance delle imprese

Ipotesi 2

Riuscire a coniugare tale processo con quello innovativo richiede competenze manageriali tali da creare delle sinergie che conducano a performance positive. La gestione delle informazioni provenienti dai mercati esteri risulta fondamentale sia per la riduzione del rischio associato a progetti innovativi esplorativi, che per l'efficacia dei progetti incrementali. Infatti, quest'ultimi, pur basandosi su conoscenze e routines già consolidate, comportano consumo di risorse per cui apportare migliorie alla propria offerta senza generar maggior valore per i consumatori può avere effetti negativi sulle performance.

La maggior complessità e quantità del flusso informativo che deriva dall'implementazione simultanea delle due strategie, fa sì che le PMI debbano facilitare i processi di gestione e condivisione delle informazioni per consentire alle due differenti funzioni di lavorare con il

minor grado di incertezza possibile (Egelhoff, 1991). Il miglior modo per garantire questo scambio è designare un capo funzionale il cui scopo, oltre a dirigere la propria funzione, sia quello di facilitare gli scambi di informazioni crossfunzionali.

La presenza contemporanea di un manager dedicato all'attività di innovazione e uno dedicato a quella di esportazione inoltre, basandosi sul continuo scambio di informazioni, permette un maggior "fit" tra richieste dei consumatori e prodotti offerti e di capire quali invece abbiano la necessità di essere adattati per essere venduti all'estero; questa maggior adeguatezza dell'offerta alla domanda domestica e dei paesi esteri si pensa debba influire positivamente sulle performance grazie al maggior volume di vendita e al *price premium* applicabile a prodotti appetibili.

Tuttavia, l'effetto complementare si verifica se all'interno dell'impresa vi è una comunicazione efficace, una visione comune riguardo gli obiettivi da perseguire e la mancanza di rivalità interne tra funzioni. A causa della scarsità delle risorse a disposizione (Voss e Voss. 2013) è però possibile che le funzioni, senza un adeguato controllo, si trovino a competere per l'allocazione di budget e risorse, perseguendo i propri obbiettivi e non quelli generali dell'impresa.

Questo aspetto è fondamentale in quanto la nascita di conflitti e l'assenza di relazioni dirette tra i diversi manager dedicati alle funzioni riduce l'efficacia del trasferimento di informazioni, ripercuotendosi in particolar modo rispettivamente sul *market intelligence* e *responsiveness* (Kohli e Jaworski, 1990) e inficiando il flusso di informazioni riguardanti il mercato utili per determinare le decisioni sui nuovi prodotti da proporre.

Il coordinamento e la comunicazione tra le diverse aree funzionali, in particolar modo quelle dedicate al mercato e quelle che perseguono attività innovative, risultano fondamentali per incrementare l'efficacia dell'innovazione (Damanpour, 1991) in quanto consentono di approcciare alle diverse problematiche secondo prospettive differenti, discostandosi dalle routines che caratterizzano le singole attività specialistiche (Jin K. Han, Namwoon Kim, Rajendra K. Srivastava, 1998).

Luca, Luigi M. De, Kwaku Atuahene-Gima, (2007) affermano che le imprese con un'organizzazione strutturata e ben definita riescono a sfruttare in modo utile le informazioni provenienti dal mercato migliorando le performance innovative. L'utilizzo di pratiche formali, come l'organizzazione in team con manager dedicati e la connessione tra le diverse aree funzionali consente di definire gli obiettivi comuni dell'organizzazione e di facilitare la

comunicazione crossfunzionale (Jansen, Volberda, Van Den Bosh, 2005; Kohli, Jaworski, 1993) favorendo il riconoscimento delle opportunità.

Quando si compete in industries nelle quali si ha bassa familiarità, è necessaria un'elevata flessibilità e velocità decisionale e il continuo rinnovamento ed adattamento delle proprie *capabilities*. L'utilizzo di pratiche organizzative che minimizzano l'ambiguità e definiscono le procedure di coordinamento dei vari dipartimenti consente di incrementare l'efficacia nell'esecuzione della strategia.

Quindi la presenza di figure dedicate alle due funzioni aziendali risulta fondamentale al fine di sfruttare al meglio i due processi e di minimizzare la dispersione degli sforzi causata dalla presenza di asimmetrie informative.

Quanto riportato quindi porta a formulare la seconda ipotesi:

H2: la presenza di un manager dedicato all'attività di innovazione e di un manager dedicato all'attività di esportazione generano un effetto complementare positivo sulle performance delle imprese

Ipotesi 3

Dal momento che l'*ownership* familiare risulta essere la struttura più comune per le PMI, risulta interessante analizzare come questa intervenga a moderare i rapporti e le influenze che si verificano all'interno delle imprese.

La proprietà, detenendo quote di una sola impresa, senza aver quindi diversificato i propri investimenti, risulta personalmente ed emotivamente legato all'impresa ed ha una visione dell'azienda come di un bene ereditabile piuttosto che un patrimonio da consumare (Casson, 1999). Questa visione a lungo termine dell'impresa fa sì che i membri della famiglia siano molto attenti a individuare opportunità di mercato da cui trarre beneficio per sé e per i familiari (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Zahra, 2005).

Se da un lato tuttavia il maggior coinvolgimento familiare garantisce un maggior *commitment* e una gestione focalizzata sull'assicurare il benessere dell'impresa, questo tipo di *ownership* genera anche alcune influenze negative. Le più comuni risultano essere i vincoli di risorse materiali e finanziarie, il comportamento conservativo, e i possibili conflitti

interni alla famiglia o tra i membri di quest'ultima ed eventuali membri del team manageriale esterni ad essa, e queste, se non moderate da fattori positivi, possono avere un impatto significativamente negativo sulle performance aziendali. Ad esempio, le imprese *family owned*, preferendo spesso coinvolgere i membri della famiglia nella direzione, possono risentire dell'impiego di risorse umane con un insufficiente livello di specializzazione (e.g., Chua, Chrisman, e Bergiel, 2009). Il coinvolgimento familiare nella proprietà può incidere anche sulle scelte relative agli investimenti, piuttosto che un orientamento di lungo periodo che genererà ritorni positivi, vieni preferito uno più conservativo con una significativa avversione al rischio.

Dal momento che le attività di innovazione ed internazionalizzazione risultano essere le attività affette da più alta incertezza e rischio, sorge spontaneo chiedersi come l'*ownership* della famiglia influenzi l'operato dei manager ad esse dedicato, siano essi esterni o meno al nucleo familiare, e di conseguenza, che ripercussioni abbia sulla loro interazione e sulle performance.

La terza ed ultima ipotesi quindi risulta essere la seguente:

H3: la complementarietà relativa alla presenza di un manager di innovazione dedicato e un manager di esportazione dedicato è accentuata dall'ownership familiare

IL MODELLO

Il modello teorizzato per illustrare gli effetti della presenza di un manager dedicato alle funzioni di esportazione e di innovazione in relazione all'andamento delle PMI piemontesi considera come variabile dipendente le performance dell'impresa.

La variabile dipendente varia in relazione alla presenza, congiunta o meno, dei due manager, ma anche in base alle dimensioni dell'impresa, al numero di dipendenti e al settore di appartenenza.

La variabile dipendente

Per misurare la variabile dipendente, ovvero la performance, si è scelto di utilizzare due indicatori di performance.

 ROA, Return on Assets, indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta, definito come rapporto tra Utile ed il totale dell'Attivo.

Quest'indicatore rappresenta la capacità di un'impresa di generare valore sulla base di ciò che possiede prescindendo dalla forma di finanziamento messa in atto.

• Tasso di crescita dei ricavi. Tale indicatore consente di avere una buona visione circa la capacità dell'impresa di essere profittevole nel medio lungo periodo (Cho et al., 2005).

Si è utilizzata una funzione di crescita logaritmica tra i due anni di riferimento: Growth_t=log [sales_t/sales_{t-1}]

Le due variabili, seppur entrambe rappresentanti le performance di un'impresa possono presentare sostanziali differenze legate alla propria natura.

Le variabili indipendenti

Le ipotesi di questo studio si basano in primo luogo sugli effetti della presenza di manager dedicati alle strategie oggetto di questo studio e, in secondo luogo, sul concetto di complementarietà tra queste due figure. In particolare, si ritiene che, in presenza di determinate capacità organizzative e disponibilità di risorse, l'impresa possa beneficiare di un ulteriore effetto positivo grazie alla compresenza dei due manager.

Le variabili indipendenti utilizzate per rappresentare la presenza dei manager sono variabili binarie che assumono valore 1 nel caso di presenza di un manager dedicato e 0 nel caso di sua assenza.

Verranno utilizzate due variabili dipendenti differenti a seconda delle ipotesi testate.

- (i) Innovation manager: presenza di un manager di innovazione dedicato;
- (ii) Export_manager: presenza di un manager di esportazione dedicato;
- (i) ID ED: compresenza di un manager di innovazione e uno di esportazione dedicati;
- (ii) NID ED: solo presenza di un manager di esportazione dedicato;
- (iii)ID NED: solo presenza di un manager di innovazione dedicato;
- (iv)NID NED: assenza di entrambi i manager dedicati.

Le variabili di controllo

Per tener conto della dimensione delle imprese, e quindi delle risorse lavorative a loro disposizione, si è considerato il numero di dipendenti dell'anno 2016 (*ln size*).

La seconda variabile di controllo utilizzata è l'età (*Ln_Età*) – sempre in forma logaritmica – scelta per tener conto sia degli effetti relativi all'esperienza dell'impresa sia dell'impatto negativo che questa ha sulla crescita (Evans, 1987).

L'ultima variabile utilizzata è una variabile dummy relativa al settore (una per ogni settore) (settore) e controlla per le dinamiche e i trend specifici del settore, quali crescita ed intensità tecnologica.

IL CAMPIONE

Lo studio oggetto di questa tesi si basa sull'analisi di un campione di 226 piccole e medie imprese operanti nella Regione Piemonte, alle quali è stato somministrato, in collaborazione con Intesa San Paolo, un questionario.

La raccolta si è articolata in tre fasi:

- i. Progettazione e Redazione del questionario ad opera di Daniele Battaglia, professore presso il Politecnico di Torino;
- ii. Somministrazione e Raccolta dei questionari condotta da Intesa San Paolo;
- iii. Digitalizzazione dei risultati.

I dati così ottenuti sono stati poi integrati da diversi studenti del Politecnico di Torino con quelli economici – finanziari (2012 – 2017, ultimo anno disponibile) ottenuti dalla piattaforma AIDA.

Il questionario utilizzato è strutturato in due sezioni, articolate a loro volta in differenti punti:

- Parte 1: sezione anagrafica dell'impresa, sezione relativa all'amministratore delegato, struttura organizzativa con particolare focus sui team presenti all'interno dell'organizzazione e dei tipi e livelli di istruzione dei diversi membri, strategie e mercati:
- Parte 2: composta da due parti relative alla definizione delle strategie e alle strategie di innovazione adottate seguite poi da alcune domande relative alle fasi di implementazione e al coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa.

I questionari sono stati somministrati agli Amministratori Delegati delle rispettive società.

La Parte 1 della compilazione è avvenuta in totale autonomia, mentre la Parte 2 ha richiesto l'assistenza nella compilazione del gestore di Intesa San Paolo addetto alla somministrazione.

Campionamento

Il Campione è stato progettato secondo la tecnica del Campionamento Stratificato in modo tale che la sua distribuzione rispecchiasse la distribuzione delle imprese della popolazione per settore di appartenenza, dove per popolazione si intende l'insieme delle PMI della Regione Piemonte.

Nella definizione dei requisiti del campione sono state inserite anche alcune variabili di contesto, utili per effettuare le analisi, tra le quali alcune legate alla situazione finanziaria, al ciclo di vita dell'impresa, alla dimensione d'impresa o al settore industriale che condizionano la strategia, l'andamento economico e le capacità dell'impresa.

in un primo momento sono state selezionate 283 PMI rispettanti i criteri di selezione appena descritti e facenti parte della clientela di Intesa San Paolo. Tuttavia, il numero e l'inadeguatezza delle risposte ha reso necessario un primo processo di scrematura che ha condotto ad un campione finale di 226 PMI; in seguito ad una seconda scrematura per eliminare le imprese di tipo Personale, le imprese con più di 250 addetti e le imprese con risposte non conformi ai requisiti del questionario o mancanti, si è giunti ad un pool di 197 osservazioni.

Facendo riferimento alla definizione di Piccola e Media Impresa, il campione è composto 8 microimprese, 119 Piccole Imprese e 70 Medie Imprese.

MICRO IMPRESE	PICCOLE IMPRESE	MEDIE IMPRESE
Dipendenti <10	Dipendenti <50	Dipendenti <250
Fatturato < 2 MLN	Fatturato < 2 MLN Fatturato < 10 MLN	
8	119	70

TABELLA 5. 1

Come detto in precedenza, l'età delle imprese svolge un ruolo fondamentale in quanto ne determina l'esperienza, la presenza di *routines* e la rigidità organizzativa; le imprese con meno esperienza e minori capacità gestionali incontrano solitamente maggiori difficoltà rispetto a quelle presenti sul Mercato da più tempo. La giovate età di un'impresa può però, d'altra parte, presentare un vantaggio se si considera la maggior flessibilità, dovuta al mancato consolidamento di alcuni processi e *routines*, e alla maggior apertura verso le innovazioni e alle novità in quanto meno distanti temporalmente dall'ingresso sul mercato e quindi, nella maggior parte dei casi, più vicine alla realtà delle giovani imprese. Come *già* discusso, alcuni studi hanno dimostrato che l'età può essere considerata una caratteristica moderatrice per le capacità delle PMI di intraprendere nuovi progetti, siano essi innovativi o di espansione in nuovi paesi.

Come si può notare nel seguente grafico (figura 5.2), oltre 150 imprese hanno un'età superiore ai venticinque anni.

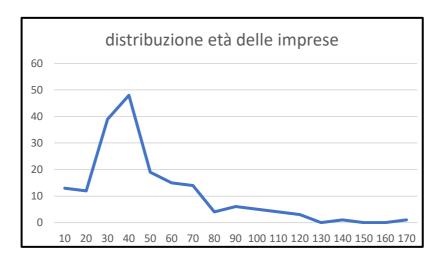


FIGURA 5.2

Ci si aspetta quindi una minor flessibilità ma una maggior stabilità dal punto di vista della crescita e, nel caso in cui non vi siano fattori esogeni imprevisti, dei flussi di cassa e una maggior efficienza dei processi.

Panorama italiano

Per poter comprendere al meglio il panorama economico italiano e, ancor più nello specifico, la situazione attuale in cui versano le piccole e medie imprese è necessario introdurre brevemente il contesto.

Sul territorio nazionale sono presenti 760 mila PMI, le quali rappresentano circa il 76% delle 996 mila imprese presenti e che crescono mediamente del 5,6% ogni anno. L'86% di queste imprese rientra inoltre nella sottocategoria di microimprese in quanto dichiara un fatturato minore di 2Mln all'anno.

Ciò che emerge dai più recenti studi mette in evidenza la grande prevalenza delle PMI nel settore produttivo italiano fino a dichiararle "colonna portante" dell'economia del Paese; esse rappresentano inoltre una fonte di occupazione molto importante in quanto danno impiego a circa 3,8 milioni di dipendenti, di cui oltre due milioni presso piccole aziende.

Nel 2017 le PMI italiane hanno generato ricavi pari a 852 miliardi di euro, un valore aggiunto di 196 miliardi di euro (pari al 12% del Pil) e hanno contratto debiti finanziari per 240 miliardi di euro.

Si notano tuttavia grandi limitazioni per la crescita di queste imprese causate dalle ingenti difficoltà a reperire finanziamenti bancari e privati; si è infatti registrato un calo del 6,5% tra il 2016 e il 2017, e sono state quindi costrette a ricorrere a fonti di finanziamento alternative come obbligazioni e factoring.

Le PMI presentano un rapporto debito-equity adeguato, il 23% del fatturato è assorbito dai debiti di natura finanziaria (percentuale maggiore rispetto a quella delle imprese di dimensioni superiori) mentre in 37% delle attività è finanziato con mezzi propri.

Osservando la distribuzione delle PMI sul territorio italiano (figura 5.3), si può notare una maggior concentrazione di imprese di medie e piccole dimensioni al nord contrapposta ad una grandissima concentrazione (91% delle appartenenti alla stessa categoria) delle microimprese al sud e nelle isole. Dai dati messi a disposizione dall'Istat, la concentrazione di microimprese è maggiore nelle zone che hanno incontrato maggiori problemi a uscire dalla crisi. In Molise, Calabria, Basilicata, Campania, Sardegna e Sicilia la percentuale di

microimprese supera addirittura il 90%. Il dato più basso è nel Trentino Alto Adige, con la percentuale che si ferma all'83,3%.

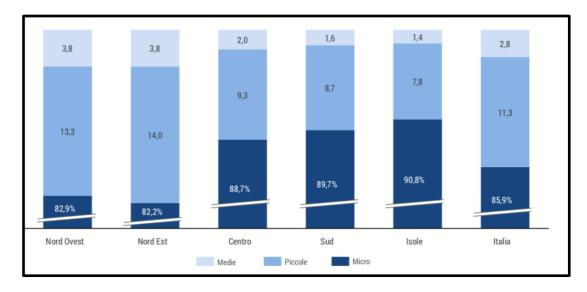


Figura 5.3

Dallo studio citato (figura 5.4) emerge come le PMI del nord-nord-est presentino un perfetto mix di crescita/rischiosità contro l'inadeguato mix presentato dal centro Italia.

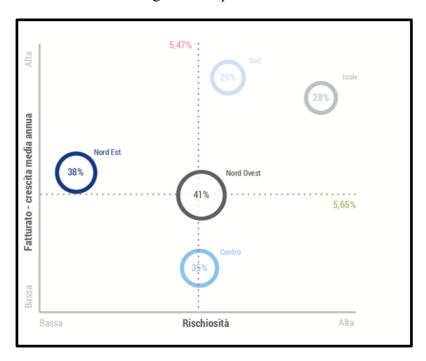


Figura 5.4

Molto interessante è notare come, in media, solo lo 0,17 del fatturato sia stato reinvestito in ricerca e sviluppo; questo dato risulta allarmante in quanto strettamente correlato con la crescita delle imprese (figura 5.5).

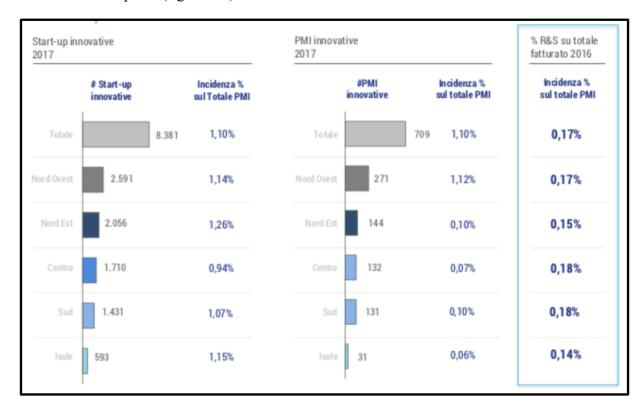


Figura 5.5

Le PMI nel nord italia

Il segmento rappresentato dalle PMI del Centro e Nord Italia è composto prevalentemente da imprese di piccolissime dimensioni e da una parte molto limitata di imprese di capitali (817 mila su un totale di 3,4 milioni)

Escludendo le microimprese, considerando quindi solo quelle con fatturato compreso tra 2-50M e con un numero di addetti che varia tra i 10 e i 250, le PMI, piccole e medie, operanti nel Centro Nord sono 118mila, ma con un peso economico altamente significativo: generano 740 miliardi di euro di fatturato, un valore aggiunto di 174 miliardi di euro e danno

occupazione a 3,2 milioni di persone. Da sole, quindi, queste imprese contribuiscono a circa il 13,5% del PIL dell'area.

Delle 118 mila PMI considerate (l'81,5% delle 145mila presenti in Italia), 49 mila sono situate nel Nord-Ovest, 36 mila nel Nord-Est e circa 29 mila al Centro.

L'analisi del settore di appartenenza delle PMI considerate evidenzia al Nord una maggiore diffusione delle imprese industriali e al Centro una quota relativamente più alta di quelle relative a servizi.

In tutte le aree considerate, la crisi ha provocato una diminuzione del numero di PMI, con un impatto particolarmente negativo al Centro (-12% tra 2007 e 2014) e consistente anche nel Nord-Est (-7,9%) e nel Nord-Ovest (-5,5%). Dal 2015 ha avuto inizio un positivo cambiamento di tendenza, che ha visto, a partire dal 2016, un aumento del 4% su base annua nel Nord-Ovest, del 3,4% nel Nord-Est, del 2,8% nel Centro.

I dati demografici più recenti suggeriscono tendenze in linea con il trend positivo del 2016 e in ulteriore miglioramento nel corso del 2017 (figura5.6).

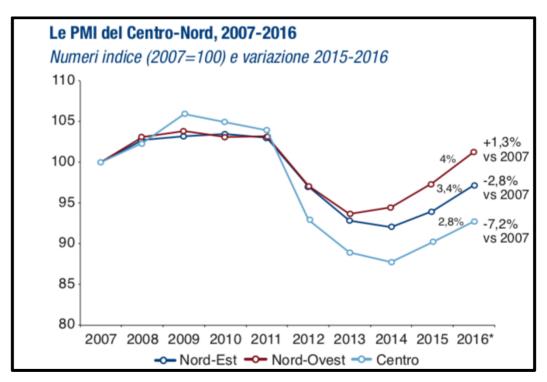


Figura 5.6

Il panorama economico delle PMI del Centro-Nord beneficia inoltre dell'aumento delle nascite di nuove imprese, iniziato nel 2013 e incrementato dalla diffusione crescente delle Srl semplificate. Nel 2017 ad esempio, sono nate in Italia circa 97mila nuove società di capitali (+8,1% rispetto al 2016), di cui 62mila nelle regioni centrosettentrionali.

Per il quarto anno consecutivo, le PMI del Centro-Nord hanno registrato un incremento del loro fatturato, seppur con evidenti differenze territoriali. La crescita del fatturato si è riflessa nell'andamento del valore aggiunto che, tirato dalla crescita del Nord si è riportato, in tutte le aree considerate, oltre il livello pre-crisi. La redditività lorda risulta migliorata, ma presenta differenze territoriali molto evidenti: i margini sono infatti in forte crescita nel Nord-Est (+5,5%), contro un aumento del 3,5% nel Nord-Ovest e dell'1,9% nel Centro.

Analisi preliminare del campione

Una prima parte delle analisi svolte è stata focalizzata sullo studio e classificazione delle imprese oggetto di studio. A questo proposito sono state svolte delle analisi descrittive in modo da individuare alcuni sottocampioni all'interno del campione di studio principale.

Le analisi sono state svolte per mezzo del software Stata, verranno esposti in seguito i principali risultati.

L'età dell'impresa svolge un ruolo fondamentale in quanto le imprese più giovani e con minori capacità ed esperienze gestionali tendono ad avere maggiori difficoltà rispetto a quelle affermatesi sui mercati da più tempo. Come già illustrato precedentemente, alcuni studi (es. vd. Battaglia et al., 2016; Voss & Voss, 2013) hanno dimostrato che l'età è un fattore che modera la capacità delle PMI di intraprendere progetti nuovi sia all'estero sia dal punto di vista dell'innovazione (cioè adottare strategie pure explorative), e l'incapacità organizzativa è considerata essere la spiegazione di tali difficoltà.

FASCIA DI ETA'	NUMERO DI IMPRESE	PERCENTUALE CAMPIONE
0-10	11	6%
10-20	26	15%
20-30	31	18%
30-50	62	36%
50-80	29	17%
80-120	12	7%
120-180	2	1%

Figura 5.7

I dati (figura 5.7) mostrano che il campione è composto prevalentemente da imprese mature, di età compresa tra i 30 e gli 80 anni.

In un precedente studio, svolto sullo stesso campione, è stata inoltre analizzata la distribuzione del tasso di crescita del fatturato, nell'arco temporale antecedente l'anno di raccolta del questionario (2012 – 2015), delle imprese campionate.

Gli indici di dispersione indicano la presenza di elevata variabilità rispetto alla media campionaria pari a 0.1135 (figura 5.8); infatti la standard deviation e il range interquartile risultano rispettivamente pari a 0.3668 e 0.4271. I dati analizzati mostrano un minor numero di imprese con un elevato tasso di crescita. Tuttavia, i valori intermedi, collocati tra il 25-esimo e il 75-esimo percentile, risultano avere un buon grado di simmetria del tasso di crescita del fatturato.

Misura	Operatore	Valore
Misure Tendenza	Media	0,1135
Centrale	Mediana	0,0705
	25-esimo percentile	-0,1077
Misure Posizione	75-percentile	0,3194
Wilsure Posizione	Massimo	1,57
	Minimo	-0,7534
	Range Interquartile	0,4271
Misure Dispersione	Range	2,3234
Wilsure Dispersione	Deviazione Standard	0,3668
	Varianza	0,1345
Simmetria	Indice di Asimmetria	0,6751

Figura 5.8

Presenza di manager funzionali dedicati

Il focus principale di questo studio riguarda l'impatto derivante dalla presenza di manager funzionali dedicati sulle performance delle imprese; a questo proposito la prima analisi effettuata riguarda una prima clusterizzazione delle osservazioni in tre sottogruppi:

- Chi possiede il manager dedicato alla funzione x
- Chi possiede il manager dedicato alla funzione x ma condiviso con la funzione j
- Chi non possiede il manager dedicato alla funzione x

Discriminante: manager dedicato alla funzione di INNOVAZIONE

MANAGER DEDICATO	NO MANAGER DEDICATO	MANAGER CONDIVISO
103	67	27

Discriminante: manager dedicato alla funzione di ESPORTAZIONE

MANAGER DEDICATO	NO MANAGER DEDICATO	MANAGER CONDIVISO
102	69	26

Analisi dei sottogruppi identificati

Dopo aver individuato la composizione del Campione, sono state svolte alcune analisi sui diversi sottogruppi per individuare la presenza di differenze significative tra essi.

Per prima cosa, sono state calcolate le performance medie dei tre sottogruppi; i risultati sono i seguenti (Figura 5.9-5.14):

Performance medie di chi possiede un manager dedicato alla funzione di innovazione:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	103	11831.89	10466
Ros2016	103	0.0433	0.0621
Roa2016	103	0.0496	0.076
Crescita	103	0.1728	0.1338

Figura 5.9

Performance medie di chi possiede un manager dedicato alla funzione di innovazione condiviso:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	27	8066.7	8814.95
Ros2016	27	0.0463	0.0621
Roa2016	27	0.050	0.0803
Crescita	27	0.024	0.058

Figura 5.10

Performance medie di chi non possiede un manager dedicato alla funzione di innovazione:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	67	7463	7608
Ros2016	67	0.0787	0.0837
Roa2016	67	0.0759	0.0867
Crescita	67	-0.015	0.373

Figura 5.11

Performance medie di chi possiede un manager dedicato alla funzione di esportazione:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	102	11693	10273
Ros2016	102	0.051	0.063
Roa2016	102	0.058	0.079
Crescita	102	-0.013	0.3073

Figura 5.12

Performance medie di chi possiede un manager dedicato alla funzione di esportazione condiviso:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	26	10798	13125
Ros2016	26	0.044	0.0685
Roa2016	26	0.0518	0.089
Crescita	26	0.051	0.185

Figura 5.13

Performance medie di chi non possiede un manager dedicato alla funzione di esportazione:

Variabile	Obs	Media	st. deviation
Ricavi	69	6710.24	5245.2
Ros2016	69	0.065	0.082
Roa2016	69	0.0613	0.0802
Crescita	69	0.020	0.100

Figura 5.14

Dopo aver calcolato i parametri medi di performance dei diversi sottogruppi si è eseguito un t-test per verificare la significatività delle differenze riscontrate tra il gruppo in cui è presente il manager dedicato e quello in cui è assente.

	r(ded)-r(no_ded)	ros(ded)- ros(no_ded)	roa(ded)- roa(no_ded)	g(ded)- g(no_ded)
T	3.7339	-1.26	-0.2503	-0.53

Figura 5.15

I risultati ottenuti (figura 5.15) sono significativi ad un livello di significatività del 5% (t_{calc}> t_{0.95}) per quanto riguarda i ricavi, il ROS e il ROA mentre non risultano significativi nel caso del tasso di crescita.

	r(ded)-r(no_ded)	ros(ded)- ros(no_ded)	roa(ded)- roa(no_ded)	g(ded)- g(no_ded)
Т	2,56	-3.098	-2.2	0.91

Figura 5.16

I risultati ottenuti (figura 5.16) sono significativi ad un livello di significatività del 5% per quanto riguarda i ricavi ma non sono significativi negli altri casi.

Analisi attività di esportazione

Il Numero di Imprese Esportatrici è di 150 su 173 imprese, ciò rivela una propensione da parte delle PMI ad adottare l'internazionalizzazione come strategia di crescita. In media la percentuale de fatturato da imputare all'esportazione è pari al 43,43% con una deviazione standard del 28.79% il che mostra un'elevata variabilità all'interno del campione (figura 5.17).

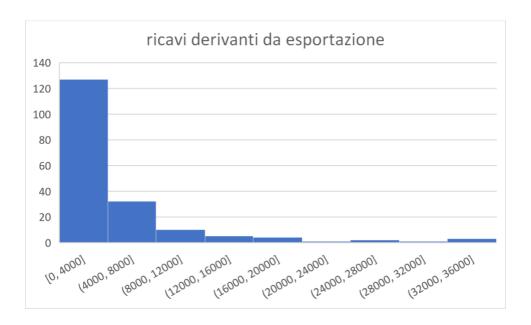


Figura 5.17

Anche gli anni di esperienza sul mercato internazionale variano notevolmente all'interno del campione, come si può notare in figura 5.18

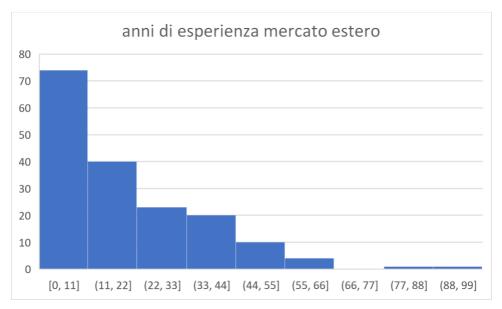


Figura 5.18

Per quanto riguarda le Aree Geografiche in cui le PMI esportano i propri prodotti si riscontra un flusso maggiore verso gli Stati dell'Unione Europea mentre i Paesi Africani risultano gli ultimi per numero di imprese esportatrici che ci operano (figura 5.19).

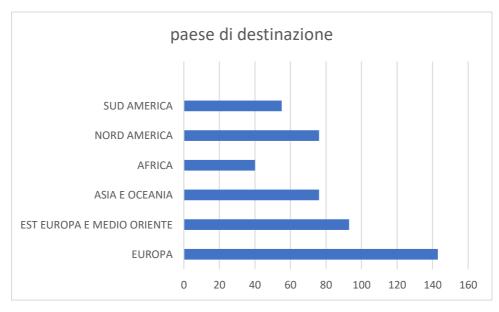


Figura 5.19

Infine, si può notare come le imprese manifatturiere siano risultate maggiormente attive sui mercati esteri probabilmente grazie a una maggior facilità nell'accedere ai mercati internazionali con prodotti piuttosto che con servizi.

Analisi attività di innovazione

Considerando la grande eterogeneità delle imprese appartenenti al campione è interessante analizzare i diversi livelli di sforzo sostenuti dalle imprese nell'implementazione di questo processo.

Durante il 2015 circa il 60% delle imprese ha effettuato investimenti in ricerca e sviluppo, con una percentuale media di 1,5% rispetto al fatturato dello stesso anno (figura 5.20).

Spesa in R&S per Intensità Tecnologica (How Do International Market Knowledge and Innovation Capabilities Affect Smes' Growth? Sorrentino (2016))

	Frequenza	Percentuale	Spesa Media (R&S/Fatt.to)
Low/Med_Low Tech.	49	56,32%	0.96%
High/Med_High Tech.	71	68,93%	1,8%
Servizi	8	44,44%	2.3%
Totale	128	61,54%	1,50%

Figura 5.20

RISULTATI

Come già accennato nei capitoli precedenti, per testare le ipotesi relative all'effetto generato dalla presenza di manager dedicati alle funzioni di esportazione e innovazione sulle performance, si è utilizzato il modello di regressione lineare multipla. Le variabili dipendenti individuate per rappresentare le performance delle imprese sono il ROA, Return on Assets, e il tasso di crescita delle performance tra gli anni 2015-2016.

(provare a guardare più anni, tassi di crescita tra anni diversi)

Come variabili indipendenti sono state utilizzate delle variabili dummy che identificano la conformazione organizzativa dell'impresa, in particolare se e per quale funzione sia presente un manager funzionale dedicato.

Nel primo caso, non dovendo indagare alcun effetto di complementarietà, la variabile *dummy* che indica la presenza di un manager dedicato alla funzione indagata non tiene conto della presenza del manager relativo all'altra.

Prima di testare le ipotesi si è analizzato brevemente l'effetto isolato delle variabili di controllo su quella dipendente.

reg roa2016 ln_e	ta In_size i.settore, r	N	Number of obs	=173
			F(21, 147) =	
		R-squared Root MSE		=0.1288 =0.07416
		Robust		
roa2016	Coef.	Std. Err.	t	P> t
In_eta	0.000462	0.0105921	0.04	0.965
In_size	-0.0041652	0.0103921	-0.53	0.596
cattors				
settore				
13	-0.0013773	0.0346987	-0.04	0.968
14	-0.0588827	0.068427	-0.86	0.391
15	-0.0492665	0.0262043	-1.88	0.062
16	0.0482565	0.0649534	0.74	0.459
17	-0.0645118	0.0373862	-1.73	0.087
18	-0.0467279	0.0285306	-1.64	0.104
20	0.024509	0.052248	0.47	0.64
22	-0.0080931	0.039656	-0.2	0.839
23	-0.0186052	0.0341069	-0.55	0.586
24	0.0616458	0.0550918	1.12	0.265
25	-0.0099449	0.031444	-0.32	0.752
26	-0.0434635	0.0295599	-1.47	0.144
27	-0.0611146	0.0283213	-2.16	0.033
28	-0.0165548	0.0288096	-0.57	0.566
29	-0.004856	0.0499614	-0.1	0.923
30	-0.0501548	0.0353703	-1.42	0.158
31	-0.0339789	0.0293212	-1.16	0.248
32	-0.0765189	0.0350128	-2.19	0.03
33	-0.0285705	0.0394751	-0.72	0.47
61	-0.0911739	0.0315407	-2.89	0.004
62	-0.0125931	0.0359267	-0.35	0.726
63	-0.0238743	0.0366525	-0.65	0.516
_cons	0.0883863	0.0655286	1.35	0.179

Figura 6.1

reg crescita	In_eta In_size i.settore, r		Number of obs = F(21, 147) = R-squared =	173 0.2802
			Root MSE =	.07269
		Robust		
crescita	Coef.	Std. Err.	t	P> t
In_eta	-0.0247326	0.0172101	-1.44	0.153
In_size	0.0203429	0.0089516	2.27	0.025
settore				
11	0.052474	0.0489278	1.07	0.285
13	0.0007511	0.0260162	0.03	0.977
14	0.0417563	0.0184748	2.26	0.025
15	0.130473	0.0162695	8.02	0
16	-0.0089069	0.0272774	-0.33	0.744
17	-0.0017582	0.0375454	-0.05	0.963
18	0.0271956	0.0280439	0.97	0.334
20	0.0344807	0.0253859	1.36	0.176
22	0.0130705	0.0232523	0.56	0.575
23	0.0481633	0.036	1.34	0.183
24	0.0402325	0.0471869	0.85	0.395
25	0.0165226	0.0236677	0.7	0.486
26	0.0276518	0.0240197	1.15	0.252
27	-0.078732	0.0279543	-2.82	0.006
28	0.0343223	0.0215512	1.59	0.113
29	-0.0192271	0.0261124	-0.74	0.463
30	0.020237	0.0300624	0.67	0.502
31	-0.0147531	0.0185474	-0.8	0.428
32	-0.0148362	0.0199385	-0.74	0.458
33	-0.0179437	0.0458698	-0.39	0.696
61	-0.338436	0.0272751	-12.41	0
62	-0.056308	0.0285162	-1.97	0.05
63	0.0747198	0.0388195	1.92	0.056
cons	0.0323033	0.0647097	0.5	0.618

Figura 6.2

Le Tabelle (figura 6.1 e 6.2) riportano i risultati relativi all'analisi preliminare riguardante unicamente l'effetto generato dalle variabili di controllo. Le imprese di dimensioni maggiori mostrano benefici in termini di crescita superiori rispetto a quelle di dimensioni inferiori (p<0.05%), ciò sostiene quanto affermato in letteratura in quanto una maggior disponibilità di risorse, se adeguatamente sfruttata, permette di raggiungere risultati migliori in termini di crescita del fatturato.

Per quanto riguarda invece gli effetti rilevati sul ROA, Return on Assets, non è emerso alcun effetto significativo da parte delle due variabili relative a dimensione ed esperienza.

Il primo modello riporta come variabili di interesse quelle relative alla dimensione dell'impresa in termine di dipendenti (*Log_size*), all'esperienza maturata nel corso della propria esistenza (*Log_Età*) e alle dinamiche relative al settore in cui la PMI opera (*Dummy Sett*).

Nelle seguenti tabelle vengono riportati gli output relativi all'analisi della prima ipotesi.

reg roa2016 innovation_man	ager export_manager In_e	ta In_size i.settore,	r	
			obs. F(23, 145)=. R-squared = Root MSE =	173 0.2802 .07269
roa2016	Coef.	Std.Err.	t	P> t
innovation_manager	0.0079095	0.0132859	0.6	0.553
export manager	0.0242152	0.0144229	1.68	0.095
In_eta	-0.0015963	0.0103339	-0.15	0.877
In_size	-0.0082668	0.0076035	-1.09	0.279
settore				
11	-0.0696662	0.0269521	-2.58	0.011
13	0.0046898	0.0365336	0.13	0.898
14	-0.0439284	0.0686423	-0.64	0.523
15	-0.030316	0.0312361	-0.97	0.333
16	0.0511617	0.0613356	0.83	0.406
17	-0.0627059	0.0312166	-2.01	0.046
18	-0.0304194	0.0332607	-0.91	0.362
20	0.031404	0.0487359	0.64	0.52
22	-0.0092662	0.0406044	-0.23	0.82
23	-0.0119777	0.0371783	-0.32	0.748
24	0.0519497	0.0561418	0.93	0.356
25	-0.0015852	0.0338846	-0.05	0.963
26	-0.0516441	0.0327518	-1.58	0.117
27	-0.0574033	0.03157	-1.82	0.071
28	-0.023991	0.0297822	-0.81	0.422
29	-0.0037239	0.0525018	-0.07	0.944
30	-0.0433521	0.0396904	-1.09	0.277
31	-0.0207265	0.033183	-0.62	0.533
32	-0.0698299	0.0383706	-1.82	0.071
33	-0.027882	0.0416945	-0.67	0.505
61	-0.1027919	0.0326002	-3.15	0.002
62	-0.0158577	0.0375987	-0.42	0.674
63	-0.0236896	0.0396557	-0.6	0.551
cons	0.0924561	0.065929	1.4	0.163

Figura 6.3

reg crescita innovation_manag	ger export_manager In_e	ta In_size i.settore,	r	
		ok		173
			23, 145)=.	0.2065
			squared oot MSE	0.3065 0.07184
		KC	OOL MISE	0.07184
crescita	Coef.	Std. Err.	t	P> t
				1-1
innovation_manager	-0.0195389	0.0117272	-1.67	0.098
export_manager	-0.0170365	0.0128784	-1.32	0.188
In_eta	-0.0231719	0.0173534	-1.34	0.184
In_size	0.0254341	0.0088329	2.88	0.005
settore				
11	0.0734222	0.046948	1.56	0.12
13	-0.003532	0.0273766	-0.13	0.898
14	0.0328862	0.0175419	1.87	0.063
15	0.1114804	0.0179093	6.22	0
16	-0.0077098	0.0286558	-0.27	0.788
17	-0.0009068	0.0258477	-0.04	0.972
18	0.0113573	0.027808	0.41	0.684
20	0.029197	0.0245206	1.19	0.236
22	0.0177076	0.0239773	0.74	0.461
23	0.045695	0.0357286	1.28	0.203
24	0.0565965	0.0516817	1.1	0.275
25	0.0110244	0.0230169	0.48	0.633
26	0.0428979	0.023426	1.83	0.069
27	-0.0832001	0.0281557	-2.96	0.004
28	0.0429128	0.0213602	2.01	0.046
29	-0.0183308	0.0254904	-0.72	0.473
30	0.0247528	0.0308221	0.8	0.423
31	-0.0268185	0.0183682	-1.46	0.146
32	-0.0181472	0.0198721	-0.91	0.363
33	-0.0183571	0.0438124	-0.42	0.676
61	-0.3235686	0.0293344	-11.03	0
62	-0.04957	0.0294647	-1.68	0.095
63	0.0740365	0.0404945	1.83	0.07
cons	0.0264829	0.0633961	0.42	0.677

Figura 6.4

Le Tabelle 6.3 e 6.4 riportano i risultati della verifica della prima ipotesi (H1a e H1b).

Il modello utilizzato per mostrare la relazione tra presenza di manager dedicati all'innovazione e all'esportazione mostra risultati significativi solo sulla variabile dipendente ROA. Come si può notare nella tabella 6.3, il coefficiente di regressione

associato alla variabile *export_manager* risulta positivo (β = 0.02) e significativo (t= 1.68); al contrario invece, la seconda variabile indipendente *innovation_manager* non mostra alcun effetto significativo.

Al fine di testare la seconda ipotesi oggetto di studio, riguardante la complementarietà tra la presenza dei due manager dedicati, si è nuovamente utilizzata un'analisi di regressione lineare.

A differenza del primo modello, sono state introdotte quattro variabili dummy di "stato", che prendono in considerazione la configurazione organizzativa in cui si trova l'impresa. Le variabili indipendenti saranno quindi *ID_ED*, *ID_NED*, *NID_ED*, *NID_NED*, mutuamente esclusive ed esaustive.

Per testare la complementarietà dei manager si è deciso di verificare in primo luogo la significatività dei parametri relativi alle quattro differenti variabili e, in seguito, che gli stessi rispettassero il primo requisito affinché si verifichi la complementarietà.

Come si può notare nella tabella 5.5 relativa al ROA, tutti i parametri relativi alle quattro variabili indipendenti risultano essere positivi e significativi. Inoltre, analizzando nel dettaglio i parametri ottenuti si può notare come la prima condizione di complementarietà che prevede (ID_ED-NID_ED)-(ID_NMD-NID_NMD)>=0 sia rispettata, si può perciò ritenere che sia verificata la prima condizione di complementarietà e, di conseguenza la seconda ipotesi di questo studio. Se si analizzano inoltre i risultati che si ottengono considerando la prima volta l'aggiunta dell'innovazione all'attività di esportazione e viceversa, si nota come la differenza, e quindi il "vantaggio", risulti maggiore nel caso in cui l'aggiunta dell'attività di innovazione avvenga se già presente l'attività di esportazione. Questo risultato risulta molto interessante in quanto può indicare che l'innovazione dia risultati "migliori" se preceduta da attività di market intelligence ed exploring.

reg roa2016 ID_E	 ED ID_NED NID_ED età dipende	enti i.settore, r		
		obs		173
			3, 145)=.	1/3
			juared	0.17
			t MSE	0.073
				0.075
	- 1			- 1.1
roa2016	Coef.	Std.Err	t	P> t
ID_ED	0.0353622	0.0181899	1.94	0.054
ID_NED	0.0074873	0.0179519	0.42	0.677
NID_ED	0.0228495	0.019589	1.17	0.245
età	-0.0001478	0.0002089	-0.71	0.481
dipendenti	-0.0002657	0.0001279	-2.08	0.04
settore				
11	-0.0628219	0.0278733	-2.25	0.026
13	0.0009697	0.0378615	0.03	0.98
14	-0.0456054	0.0689978	-0.66	0.51
15	-0.036167	0.0339607	-1.06	0.289
16	0.0446474	0.0625415	0.71	0.476
17	-0.068552	0.0322373	-2.13	0.035
18	-0.0360986	0.0357077	-1.01	0.314
20	0.023917	0.049834	0.48	0.632
22	-0.0106074	0.0411131	-0.26	0.797
23	-0.0161063	0.0380924	-0.42	0.673
24	0.0491623	0.0546869	0.9	0.37
25	-0.0039964	0.0347575	-0.11	0.909
26	-0.0607697	0.0346786	-1.75	0.082
27	-0.0565123	0.0314959	-1.79	0.075
28	-0.0273808	0.0298871	-0.92	0.361
29	-0.0055895	0.0541243	-0.1	0.918
30	-0.0529192	0.0386569	-1.37	0.173
31	-0.0234366	0.0344126	-0.68	0.497
32	-0.0749666	0.0402223	-1.86	0.064
33	-0.0350754	0.0415974	-0.84	0.401
61	-0.1087112	0.0345877	-3.14	0.002
62	-0.0228955	0.0381704	-0.6	0.55
63	-0.0318736	0.0398589	-0.8	0.425
_cons	0.0798481	0.0411026	1.94	0.054

Figura 6.5

reg crescita2016 ID_I	ED ID_NED NID_ED età dip	endenti i.settore, r				
	obs. F(23, 145)=.					
		·	squared	0.3		
			oot MSE	0.071		
crescita	Coef.	Std.Err	t	P> t		
ID_ED	-0.43	0.668	-0.0671569	0.0431595		
ID_NED	-0.0250228	0.0209618	-1.19	0.235		
NID_ED	-0.0194517	0.0301128	-0.65	0.519		
età	0.0000216	0.0003321	0.07	0.948		
dipendenti	0.0005929	0.0002598	2.28	0.024		
settore						
11	0.0668633	0.0606013	1.1	0.272		
13	-0.0022083	0.0277738	-0.08	0.937		
14	0.0356069	0.0188368	1.89	0.061		
15	0.1181724	0.018782	6.29	0		
16	-0.0061269	0.0292244	-0.21	0.834		
17	-0.0008427	0.0269016	-0.03	0.975		
18	0.0112186	0.0315846	0.36	0.723		
20	0.0274739	0.0228745	1.2	0.232		
22	0.0149794	0.025257	0.59	0.554		
23	0.0341117	0.0323901	1.05	0.294		
24	0.0476008	0.0537305	0.89	0.377		
25	0.011698	0.0240785	0.49	0.628		
26	0.0410777	0.0257335	1.6	0.113		
27	-0.0823554	0.0297679	-2.77	0.006		
28	0.043978	0.0219369	2	0.047		
29	-0.0153097	0.0254346	-0.6	0.548		
30	0.0356246	0.02768	1.29	0.2		
31	-0.0390225	0.0189422	-2.06	0.041		
32	-0.0191632	0.0198337	-0.97	0.336		
33	-0.0094273	0.0424366	-0.22	0.825		
61	-0.3095566	0.0264606	-11.7	0		
62	-0.0442055	0.0308198	-1.43	0.154		
63	0.0792591	0.0432004	1.83	0.069		
_cons	0.0271473	0.0250101	1.09	0.28		

Figura 6.6

Infine, la terza e ultima ipotesi dello studio è nuovamente confermata per quanto riguarda il ROA ma non relativamente alla crescita del fatturato. Come si può infatti notare dai risultati in tabella 5.7, i parametri relativi alle variabili di "stato organizzativo" risultano notevolmente superiori nel sottogruppo caratterizzato da una struttura proprietaria familiare.

		obs. F(23, 145)=.					
			0.5805				
			Root MSE				
roa2016	Coef.	Std.Err	t	P> t			
ID_ED	0.140099	0.0607425	2.31	0.023			
ID_NED	0.0961353	0.0593317	1.62	0.109			
NID_ED	0.1012483	0.0543078	1.86	0.066			
NID_NED	0.0754367	0.0644081	1.17	0.245			
età	-0.0001542	0.0002949	-0.52	0.602			
dipendenti	-0.0003059	0.0001583	-1.93	0.057			
settore							
11	-0.0888333	0.0410958	-2.16	0.033			
13	0.0036629	0.0540098	0.07	0.946			
14	-0.0458359	0.0746976	-0.61	0.541			
15	-0.0297832	0.0534055	-0.56	0.578			
16	0.0366191	0.0718235	0.51	0.611			
17	-0.0772253	0.0478233	-1.61	0.11			
18	-0.0303941	0.0550366	-0.55	0.582			
20	0.037511	0.0659004	0.57	0.571			
22	-0.0148599	0.0598613	-0.25	0.805			
23	-0.0276072	0.0584233	-0.47	0.638			
24	0.1130072	0.0553854	2.04	0.044			
25	0.0114111	0.0504698	0.23	0.822			
26	-0.0983186	0.0541116	-1.82	0.073			
27	-0.0324069	0.0534249	-0.61	0.546			
28	-0.0466178	0.0458434	-1.02	0.312			
29	-0.0338968	0.0566727	-0.6	0.551			
30	-0.0605272	0.056901	-1.06	0.29			
31	-0.018261	0.0537334	-0.34	0.735			
32	-0.0893078	0.062367	-1.43	0.156			
33	-0.0721514	0.0617123	-1.17	0.245			
62	-0.055842	0.0511372	-1.09	0.278			
_cons	0.0754367	0.0644081	1.17	0.245			

Figura 6.7

reg crescita2016 ID_E	D ID_NED NID_ED età dip	endenti i.settore if f_ov	vned==1, noconst r	
		obs.	, 145)=.	116
			uared	0.21
		•	MSE	0.101
				0.101
crescita2016	Coef.	Std.Err	t	P> t
ID_ED	-0.0200581	0.0537579	-0.37	0.71
ID_NED	-0.0239343	0.0452818	-0.53	0.598
NID_ED	-0.0284771	0.0546053	-0.52	0.603
NID_NED	0.0224683	0.0386137	0.58	0.562
età	0.0002665	0.0004492	0.59	0.554
dipendenti	0.000725	0.0003482	2.08	0.04
settore				
11	-0.1987179	0.0629112	-3.16	0.002
13	-0.0315329	0.0349372	-0.9	0.369
14	-0.0017981	0.0355355	-0.05	0.96
15	-0.08632	0.0292982	-2.95	0.004
16	-0.0496726	0.0460804	-1.08	0.284
17	0.0112766	0.0349487	0.32	0.748
18	-0.0576914	0.0340821	-1.69	0.094
20	-0.0806572	0.0316778	-2.55	0.013
22	-0.0590836	0.0366973	-1.61	0.111
23	-0.042685	0.0723856	-0.59	0.557
24	0.0158108	0.0444529	0.36	0.723
25	-0.0552248	0.0390923	-1.41	0.161
26	0.0967066	0.0416642	2.32	0.023
27	-0.0194968	0.0289134	-0.67	0.502
28	-0.0309807	0.0362746	-0.85	0.395
29	-0.0257017	0.0417202	-0.62	0.539
30	-0.176685	0.0389783	-4.53	0
31	0.0223238	0.0280168	0.8	0.428
32	0.0026464	0.0324074	0.08	0.935
33	-0.0089107	0.0514074	-0.17	0.863
62	-0.072081	0.0317331	-2.27	0.026

Figura 6.8

DISCUSSIONE DEI RISULTATI

I modelli utilizzati per testare l'ipotesi relativa agli effetti dei manager dedicati, considerati singolarmente, sulle performance delle imprese mostrano un R² (misura della parte di varianza della variabile dipendente spiegata dalla regressione), insufficiente per conferire robustezza all'output ottenuto. Avendo osservato questa misura, sono stati fatti più tentativi al fine di migliorare la bontà di adattamento del modello che si sono però rivelati inconcludenti. Il motivo di questo risultato può essere attribuibile, almeno in parte, alla mancanza di contestualizzazione delle variabili indipendenti, esse infatti non considerano al loro interno la presenza, o l'assenza, del manager dedicato all'altra funzione.

Le analisi svolte per testare la seconda ipotesi mostrano una misura di adattamento R² maggiore rispetto al caso precedente unicamente per quanto riguarda la variabile dipendente ROA, mentre, osservando l'output relativo al tasso di crescita dell'impresa, si nota nuovamente un R² insufficiente per conferire robustezza al risultato ottenuto.

Infine, si può notare un adattamento analogo anche negli output relativi alla verifica della terza ed ultima ipotesi.

Nello specifico, facendo riferimento alle figure 6.5 e 6.7 la proporzione di varianza spiegata dalla variabile dipendente dalla regressione e corretta per i gradi di libertà risulta pari al 50%.

Nonostante la bontà dei modelli analizzati, le ipotesi risultano solo parzialmente confermate dai risultati ottenuti.

Ulteriori considerazioni

Osservando i risultati ottenuti, è stato possibile osservare alcune particolarità che hanno generato alcune ipotesi secondarie, non verificabili con un adeguato livello di significatività

per essere ritenute statisticamente valide, ma che lasciano spazio a ulteriori e futuri approfondimenti.

Sviluppo ipotesi 1

Osservando i risultati ottenuti relativi agli effetti dei manager dedicati alle attività di innovazione ed esportazione nella prima analisi di regressione effettuata, si può notare una differenza tra la significatività dei parametri relativi alle due variabili indipendenti.

Come già detto nel capitolo 2 di questo elaborato, spesso le attività di innovazione nelle PMI vengono svolte in dipartimenti non strutturati (Sterlacchini 1999) o inconsapevolmente da parte di altre funzioni aziendali. I risultati ottenuti risultano in linea con lo studio "Formal vs. Informal R&D, and Firm Size: Some Evidence from Italian Manufacturing Firms" (Santarelli, E. Sterlacchini, A. (1990) in cui viene suggerito che le imprese che innovano con successo possiedano maggiori probabilità di attuare strategie basate su un sistema decisionale decentralizzato, sulla contaminazione cross-specialistica e che abbiano meno probabilità di impiegare sistemi di controllo formale all'interno di una gerarchia verticale estesa.

La mancanza di risultati significativi per quanto riguarda la presenza di un manager dedicato all'attività di innovazione sembra perciò indicare che la mancanza di burocrazia e la flessibilità siano preferibili ad un'organizzazione formale (Storey, 1994). Inoltre, avendo largamente evidenziato come l'innovazione avvenga spesso spontaneamente da parte di funzioni aziendali ad essa estranee, è possibile che la creazione di una struttura formale limiti le possibilità innovative degli altri dipartimenti.

Se, come già accennato, la presenza di un manager può contribuire ad un maggior *commitment* e, probabilmente, ad una maggior allocazione di budget, si è ritenuto interessante vedere come le spese in R&S influenzino le performance.

Non riscontrando alcun risultato a livello generale, se non una lieve relazione negativa, si è provato ad analizzare solo le imprese con spese in R&D superiori alla media; l'idea di analizzare unicamente queste imprese deriva dal fatto che un maggior budget dedicato all'attività di innovazione (inteso come percentuale delle spese rispetto al fatturato) conduca

presumibilmente ad una minor spesa per sostenere le attività di innovazione spontanee relative ad altre funzioni aziendali.

In accordo con quanto ipotizzato, una maggior spesa in ricerca e sviluppo risulta influenzare negativamente la variabile dipendente ROA in maniera lievemente significativa (p<0,16).

reg roa2016 rd_fatt ln_eta ln_size i.settore if rd_fatt>0.016,r					
		obs. F(23, 145)=. R-squared Root MSE		0.361 0.0554	
crescita2016	Coef.	Std.Err	t	P> t	
rd_fatt	-0.2671645	0.1863142	-1.43	0.161	
In_età	0.0061004	0.0161826	0.38	0.709	
In_size	-0.0221298	0.0106848	-2.07	0.046	
settore					
11	-0.0224752	0.0205101	-1.1	0.281	
13	0.0614589	0.0290332	2.12	0.042	
14	0.0810977	0.0029847	27.17	0	
22	0.0787236	0.0449641	1.75	0.089	
24	0.0969421	0.0282075	3.44	0.002	
25	0.0417966	0.0236859	1.76	0.087	
26	0.0316987	0.019792	1.6	0.118	
28	0.0365918	0.015738	2.33	0.026	
29	0.0646046	0.0321274	2.01	0.052	
30	0.0124818	0.0243842	0.51	0.612	
32	-0.0705527	0.049389	-1.43	0.162	
33	0.0693327	0.054843	1.26	0.215	
62	0.0681146	0.0243159	2.8	0.008	
63	1.54E-02	0.0220225	0.7	0.488	
cons	0.083746	0.0636689	1.32	0.197	

Figura 7.1

In linea con quanto sostenuto da Tidd, J, autore di "Innovation management in context: environment, organization and performance.", la presenza di manager dedicati alle attività di innovazione mostra un effetto positivo sulle performance delle imprese, suggerendo come la presenza di una struttura maggiormente organizzata e "formale" consenta di ottenere migliori risultati in termini di Return on Assets. Quanto scoperto tuttavia, seppur supporti l'adozione di una struttura organizzativa basata sulla presenza di manager funzionali dedicati, dovrà essere sempre contestualizzato considerando i trade-offs tra dinamismo e formalizzazione, dimensioni dell'impresa e ambiente esterno.

Sviluppo ipotesi 2

La seconda ipotesi testata tramite l'analisi di regressione risulta in linea con le aspettative.

Come già spiegato, affinché due attività siano definibili complementari, devono sussistere le seguenti condizioni:

- il valore ottenuto, perseguendo entrambe le attività, è maggiore della somma relativa ai valori ottenuti svolgendo le attività singolarmente.
- l'esecuzione congiunta di una delle due attività deve generare un effetto positivo sui costi relativi all'altra, e viceversa.

In questo elaborato, per mancanza dei dati relativi ai costi delle PMI e, più in particolare, di quelli relativi alle due attività, è stato possibile verificare unicamente la prima ipotesi. Nel capitolo precedente è stato evidenziato come il calcolo del vantaggio relativo all'aggiunta di un'attività quando già presente l'altra, sia maggiore nel caso in cui l'innovazione risulti posteriore rispetto all'esportazione.

ID_ED-ID_NED	ID_ED-NID_ED	
(0.1152 - 0.087) = 0.0282	(0.1152 - 0.102) = 0.0132	

Figura 7.2

Questo risultato, oltre a fornire un'indicazione su quale attività sia da implementare preferibilmente per prima, trova ampio supporto in letteratura. Un'ampia varietà di studi sostiene che l'informazione sui mercati, o la market intelligence (MI), sia un input di fondamentale importanza per l'innovazione del prodotto.

Esistono infatti due fasi principali nel processo di innovazione e in entrambi risulta fondamentale un attento studio del mercato: una antecedente e una successiva all'introduzione commerciale di un prodotto sul mercato. Sulla base delle stime di Barclay e Benson (1990), Cooper e Kleinschmidt (1987) e Crawford (1977), tra il 40 e l'80 percento dei nuovi prodotti sviluppati sono destinati ad essere etichettati come falliti poco dopo la loro proposta sul mercato.

Il successo a lungo termine dei prodotti in grado di superare la selezione che avviene nei primi giorni di presenza degli stessi sul mercato dipende dalla continua incorporazione di innovazioni incrementali, basate sui riscontri ottenuti dai consumatori. Rothwell, ad esempio, scoprì che la comunicazione con i mercati (collaborazione efficace con gli utenti, ricerche di mercato, conoscenza delle strategie dei concorrenti e pubblicità e promozione sufficienti) durante le fasi di sviluppo prodotto era uno dei fattori critici nel distinguere i prodotti di successo dai fallimenti (Freeman 1990; Rothwelland Zegveld 1985).

Numerosi altri studi hanno stabilito che, sebbene sia necessaria una buona gestione e una buona padronanza tecnica, i prodotti di maggior successo tendono ad essere supportati da maggiori investimenti nelle attività di marketing, in particolare nelle prime fasi di innovazione dei prodotti (Ayal and Raban 1990; Barclay e Benson 1990; Zirger e Maidique 1990; Hamel e Pralahad 1991; Cooper e Kleinschmidt 1987, 1988; Rothwell 1976).

Dal momento che la diminuzione delle barriere commerciali tra i diversi Paesi non limita l'ingresso da parte delle imprese estere nei mercati locali di riferimento, una market intelligence domestica ed estera risulta fondamentale per le imprese al fine di apportare

modifiche e innovazioni tali da proteggere la propria posizione competitiva in casa e all'estero.

Facendo infine riferimento al vantaggio che deriva dall'implementazione di una strategia di esportazione in seguito ad un processo di innovazione strutturato già esistente, si può intuire come, per competere in mercati internazionali, sia fondamentale avere le capacità di cogliere nuove opportunità di mercato e utilizzare le proprie capacità innovative per sviluppare un'offerta adeguata alla domanda.

Sviluppo ipotesi 3

Confrontando i risultati relativi all'analisi specifica delle PMI di tipo *family owned*, si nota una evidente differenza tra le due variabili dipendenti, il ROA e la crescita. Come si può notare in figura 6.7 e 6.8. i parametri relativi allo "stato organizzativo" risultano avere un effetto positivo sul ROA più accentuato rispetto all'analisi effettuata in precedenza e ciò risulta in linea con il filone letterario che sostiene la presenza di un'influenza positiva da parte della proprietà familiare sulle dinamiche aziendali e, di conseguenza, sulle performance.

Al contrario invece, considerando l'analisi relativa alla variabile dipendente crescita_2016, non si evidenzia alcun effetto significativo; questa scoperta lascia supporre che, seppur la conformazione organizzativa influenzi positivamente l'indicatore di redditività ROA anche nel caso delle imprese family owned, la proprietà familiare rappresenti un limite alla crescita della PMI.

La spiegazione di quanto scoperto può essere duplice. In primo luogo, come già illustrato in precedenza, la proprietà familiare incide direttamente sulla capacità di finanziamento dell'impresa: queste imprese infatti mostrano generalmente una preferenza per l'indipendenza nei confronti degli investitori esterni (Ang et al 1995, Douglas and Sheperd

2000, Dunn and Hughes 1995, Gimeno et al., 1997) e per un maggior ricorso al debito e alle risorse familiari. In secondo luogo, potrebbe anche accadere che il coinvolgimento della famiglia nell'azienda conduca a comportamenti di crescita particolari. In particolare, le imprese familiari potrebbero scegliere di limitare deliberatamente la loro crescita, adottando comportamenti di crescita conservativi.

La letteratura suggerisce due principali motivi relativi alle imprese familiari che tendono ad adottare un comportamento di crescita conservatrice.

In primo luogo, una minor diversificazione degli investimenti (Moskowitz e Vissing-Jørgensen 2002; Ødegaard 2009), aumentando il rischio, riduce gli incentivi aziendali ad adottare comportamenti finalizzati alla crescita in quanto generalmente considerati più incerti (Zellweger e Sieger 2012).

In secondo luogo, le imprese familiari potrebbero limitare deliberatamente la loro crescita perché hanno specifici obiettivi non finanziari (Bertrand e Schoar 2006, Aghion e Bolton 1992, Hurst e Pugsley 2011). Secondo alcuni studi infatti, "l'orientamento a lungo termine è un obiettivo non-finanziario fondamentale nelle imprese familiari" (Zahra et al., 2004). L'orientamento a lungo termine dell'impresa familiare, al fine di perpetuare il business per le generazioni future, implica l'attribuzione di una maggiore importanza alla sopravvivenza stabile rispetto piuttosto che alla massimizzazione della ricchezza (Steier 2005). Pertanto, le imprese familiari potrebbero favorire scelte di riduzione del rischio per favorire la sopravvivenza dell'impresa a discapito della crescita (Tsai et al., 2009; Gomez- Mejia et al., 2007).

Complessità organizzativa.

Osservando i risultati, è sembrato doveroso analizzare come i diversi assetti organizzativi fossero associati a qualche forma di coordinamento più strutturata e formale.

Le domande presenti nel database relative a questo argomento sono, nello specifico, domande volte a misurare il grado con cui le seguenti pratiche, riunioni formali tra manager, riunioni di coordinamento e incontri tra responsabili funzionali, siano svolte all'interno delle imprese.

Inizialmente, si riteneva che queste pratiche venissero adottate maggiormente nelle imprese di maggiori dimensioni; tuttavia, come si può notare dall'output ottenuto, le dimensioni, pur presentando un effetto altamente significativo, generano un effetto infinitesimale sulla variabile dummy *alto coord*.

reg alto_coord dipendenti età, r							
		obs.					
			6.33				
			R-squared				
			Root MSE				
alto_coort	Coef.	Std.Err	t	P> t			
dipendenti	0.0012748	0.0003635	3.51	0.001			
età	-0.0001567	0.0006092	-0.26	0.797			
_cons	0.8436359	0.0443463	19.02	0			

Figura 7.3

Per verificare se la presenza dei manager dedicati alle funzioni di export e innovazione generi maggior complessità organizzativa, si è svolta un'ulteriore analisi di regressione in cui la variabile dipendente indica il livello di complessità dell'impresa.

reg alto_coordinamento ID_ED ID_NED NID_ED dipendenti età, r						
obs.			173			
	F(23, 145)=.			5.33		
R-squared				0.0855		
Root MSE			1.25			
alto_coord	Coef.	Std.Err	t	P> t		
ID_ED	0.935974	0.2441771	3.83	0		
ID_NED	0.4124674	0.2975602	1.39	0.168		
NID_ED	0.8290605	0.2906245	2.85	0.005		
dipendenti	0.0037408	0.0026468	1.41	0.159		
età	-0.0069502	0.0030379	-2.29	0.023		
_cons	2.051265	0.2349212	8.73	0		

Figura 7.4

Come si può notare in figura 7.4, la presenza dei manager dedicati alle attività di innovazione ed export influenza positivamente e significativamente la complessità organizzativa delle imprese. Quest'ultimo risultato sembra quindi indicare che, all'aumentare delle attività svolte, in seguito all'introduzione di figure ad esse esclusivamente dedicate, sia necessario adottare forme di coordinamento definite e "ufficiali", preferendo un maggior flusso di informazioni ad una struttura meno burocratica e flessibile.

Implicazioni

Lo studio effettuato ha condotto a importanti considerazioni. Analizzando le strategie di innovazione ed esportazione, è stato possibile studiare questi due processi, non solo da un punto di vista strategico, ma specialmente organizzativo. Osservando attentamente i risultati, è possibile individuare due principali implicazioni: la prima riguarda la strategia e come questa debba essere strutturata ed implementata mentre la seconda riguarda invece l'organizzazione dell'impresa.

Implicazioni strategiche

I risultati ottenuti in questo studio, oltre ad evidenziare la presenza di un effetto positivo e complementare da parte delle funzioni di innovazione ed esportazione e, in particolare, dei manager a queste dedicata, suggeriscono come questi due processi debbano essere attuati.

Come già accennato precedentemente infatti, è possibile individuare una "best practice" riguardante le tempistiche e le modalità di implementazione di queste due strategie che si potrebbe definire di tipo "Stage and Gate".

Si nota infatti che, seppur le due strategie mostrino evidenti effetti di complementarietà, sia preferibile in un primo momento un'attenta esplorazione del mercato attuata dalla funzione di export e marketing al fine di aver una maggior conoscenza del contesto competitivo e della domanda. Ma perché non affidarsi unicamente alla funzione di marketing? Le PMI piemontesi operano generalmente in nicchie di mercati locali, caratterizzate da alcuni operatori storici ed esigenze dei consumatori stabili, che stanno affrontando una fase di declino e saturazione del mercato. I mercati domestici offrono quindi pochi stimoli per apportare innovazioni ai prodotti delle PMI e poche opportunità di crescita. Per questo motivo risulta quindi opportuno unire alla funzione di marketing anche quella di esportazione in modo da consentire, grazie all'accesso a fonti diverse ed eterogenee, di individuare quelli che saranno i futuri obbiettivi della funzione di R&D e di assicurare perciò un alto livello di market-fit.

Solo in seguito al raggiungimento di un adeguato livello di *Market Intelligence*, sarà possibile dare il via all'implementazione di una strategia di innovazione di successo. I risultati relativi agli effetti della sola funzione di innovazione non mostrano infatti alcun risultato; questa scoperta suggerisce quindi che la semplice presenza del dipartimento R&D non dia alcun risultato se non sussistono alcune condizioni necessarie al fine di ottenere il successo.

Inoltre, è possibile che incentrare i propri sforzi sulle attività di innovazione non porti ad alcun risultato significativo; il processo di innovazione infatti, in quanto spontaneo e con origini spesso presso altre funzioni aziendali, risulta produrre migliori risultati quando non deliberato e non essere significativamente sensibile ad aumenti di budget ad essa dedicati.

benefici non direttamente della presenza di un manager ad esso dedicato, ma solo in modo indiretto tramite i benefici derivanti da un maggior coordinamento con le altre funzioni.

Implicazioni organizzative

La seconda implicazione derivante da questo studio riguarda l'assetto organizzativo delle piccole e medie imprese; i risultati suggeriscono che la presenza di manager dedicati favorisca il raggiungimento di una maggior profittabilità. La scelta, da parte della famiglia proprietaria, di porre a capo delle funzioni dei manager ad esse dedicati può indicare la volontà di un maggior controllo e informazione sulle questioni operative. In aggiunta, si nota come questa conformazione organizzativa permetta di estrarre un maggior valore dall'impresa, sebbene non vi siano invece effetti sulla crescita, e che sia perciò conforme alle esigenze della famiglia proprietaria, più incentrate sulla profittabilità piuttosto che sull'aumento dei ricavi.

Infine, con la confutazione dell'ipotesi 1a, ma la conferma dell'ipotesi due, si può affermare che le performance dell'impresa non traggano alcun beneficio diretto della presenza di un manager dedicato al processo di innovazione, ma che ne beneficino indirettamente grazie alla possibilità di un maggior coordinamento con le altre funzioni aziendali.

Si ritiene perciò che la presenza di manager funzionali dedicati alle due strategie e, di conseguenza, di una complessità organizzativa maggiore permetta di sfruttare appieno le sinergie tra queste due funzioni grazie ad un maggior coordinamento ed uno scambio di informazioni più strutturato ed efficiente.

Pertanto, si può affermare che l'implementazione delle due strategie da parte delle imprese debba essere attuata in modo strutturato e con figure manageriali ad esse dedicate in modo da estrarre il maggior beneficio possibile da queste funzioni evitando dispersioni di valore dovute alle asimmetrie informative e alla mancanza di coordinamento.

Limiti della Ricerca

La ricerca svolta, nonostante abbia portato a risultati soddisfacenti e incoraggianti, presenta alcuni limiti e opportunità per condurre future indagini di approfondimento e sviluppo.

La principale limitazione è da attribuire all'esiguità del campione e alla sua composizione; l'appartenenza delle PMI un'area geografica limitata alla regione Piemonte, seppur limitando la variabilità dovuta ai diversi trend regionali, può limitare la validità di quanto scoperto se applicato a imprese provenienti da realtà con caratteristiche differenti.

I dati, inoltre, provenendo da un questionario compilato in totale autonomia dai manager aziendali, sono soggetti a incertezza e dubbia oggettività; in molti casi infatti, è stato necessario depurare il dataset da osservazioni incomplete, mancanti o incongruenti, riducendo drasticamente la numerosità del campione. Molte variabili inoltre, essendo il risultato di una trasformazione da risposta qualitativa in quantitativa, non sono state inserite all'interno del modello in quanto poco esplicative e distorte.

Un'ulteriore considerazione è da fare in merito al periodo di riferimento di questo studio; il questionario è stato somministrato alle imprese nel 2015 ed è stato perciò possibile analizzare unicamente l'anno di riferimento e il successivo. Può essere sicuramente interessante ottenere nuove osservazioni in diversi periodi di tempo per studiare l'andamento delle imprese su più anni. Inoltre, aumentando il numero di periodi analizzati, sarebbe possibile analizzare come le attività di innovazione ed esportazione possano modificare le performance in seguito alla loro introduzione.

Ringraziamenti

Ho rimandato questo momento finché ho potuto, questa parte di tesi infatti risulterà sicuramente la più ardua...

Sono stati sei anni lunghi durante i quali sono cambiate tante, tantissime cose. Ho pensato più volte a chi avrei vovuto ringraziare arrivando a questo punto e, mi spiace dirlo, non tutti i nomi che mi sono venuti in mente negli anni mi hanno accompagnata fino alla fine.

Iniziamo dai pilastri di questa carriera universitaria, i miei genitori. Nonostante i loro modi un po' bruschi e "manageriali" mi hanno sempre sostenuta, credendo in me in ogni momento, anche quando io stessa non sono stata in grado di farlo. Sicuramente la maggior parte del merito è loro, non avrei mai potuto farcela senza il loro supporto e i loro insegnamenti.

Non rivelo sicuramente un mistero affermando di essermi sempre sentita un po' fuori posto al Politecnico, mai del tutto convinta di questa scelta e mai del tutto a mio agio nel mostrare i miei infiniti interessi e le mie innumerevoli passioni.

I miei giorni in questi corridoi non sarebbero stati gli stessi se non avessi incontrato nei primi mesi unicorni rosa, giocatori di football e disegnatori anonimi. Perciò ringrazio la mia Enzina, psicologa, confidente, cuoca, dispenser di cinismo e buonumore, ma soprattutto una grandissima amica...chi avrebbe mai detto che da un "vuoi i miei biscotti alle nocciole" sarebbe nata un'amicizia così bella. Non si può parlare di Enza senza parlare della Family Rolando, perciò un grazie enorme anche a Marco e James che, nonostante la distanza e il nostro essere "tagliatori" di professione sono rimasti con me per questi anni.

Ci sono poi le amicizie strane, quelle che nascono per coincidenza. Calcolare quante probabilità avessimo Simone ed io di incontrarci durante l'immatricolazione risulta difficile anche per me, ma credo che tenda in modo impressionante allo 0. Sono anni che ripeto che parte del mio voto di laurea sarebbe stato merito suo; sono felice di poter dire che mi sbagliavo, ma altrettanto felice di affermare che se mai avessi avuto bisogno di lui (o dei suoi appunti) non avrebbe esitato mezzo secondo per aiutarmi.

Ringrazio poi Chiara, i miei diversi compagni durante i lavori di gruppo e chi, anche con poche parole, mi è stato vicino in questi anni.

Ci tengo poi ringraziare chi ha creduto in me durante lo svolgimento di questa tesi: il mio Relatore, il Professore Emilio Paolucci, che mi ha permesso di scoprire il lato entusiasta che si nasconde dietro a ogni docente, e il mio Corelatore Daniele Battaglia, chissà quante volte avrà scosso la testa vedendo il mio terrore davanti a Stata e davanti a risultati che sembravano totalmente in disaccordo tra loro...

Il mio grazie più grande va però a chi mi ha sempre detto che non ce l'avrei fatta; sono sicuramente la più brava a dubitare di me stessa ma anche la più determinata nel smentire chi dubita di me.

Grazie di cuore a tutti voi.

BIBLIOGRAFIA

Altinay L., M. M. (2015). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. Journal of Small Business Management.

Arzubiaga U., I. T. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. International Entrepreneurship and Management Journal.

Arzubiaga U., K. J. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. Journal of Business Venturing.

Azila N, N. M. (2015). The Mediating Role of Absorptive Capacity on Its Relation Between Entrepreneurial Orientation and Technological Innovation Capabilites. International Journal of Business Administration and Management Research.

Battaglia, D., Neirotti, P. & Paolucci, E., 2016. The Role Of R&D Investments And Export On Smes' Growth: An Ambidexterity Perspective. Mimeo (2015 version in: Proceedings of the 16th International CINet Conference, Stockholm - SE)

Beamish, P. (2001). The Internationalization And Performance Of Smes. Strategic Management Journal Strat. Mgmt.

Bettinelli C., S. S. (2017). Researching Entrepreneurship in Family Firms. Journal of Small Business Management.

Blackburn R. A., H. M. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. Journal of Small Business and Entreprise Development.

Casillas J. C., M. A. (2009). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. Family Business Review.

Cassiman, B., & Golovko, E. (2010). Innovation and internationalization through exports. Journal of International Business Studies, 56-7

Chirico F., B. M. (s.d.). Is the Family an "Asset" or "Liability" for Firm Performance? The Moderating Role of Environmental Dynamism. Journal of Small Business Management 2014.

Covin JG, S. D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic management journal.

D'Angelo A., M. A. (2015). External managers, family ownership and scope of SME internazionalization. Journal of World Business.

De Massis A., K. J. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small- to-medium size private family firms. Journal of Family Business Srategy.

De Massis A., K. J. (2013). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. Journal of Small Business Management.

Dutot, V. (2017). Exploring the double influence of CEOs' management style on the development of SMEs' corporate reputation. Journal of Small Business & Entrepreneurship.

Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of management review.

Felekoglu B., M. J. (2013). Top Management Involvement in New Product Development: A Review and Sythesis. Journal of Product Innovation Management.

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. Journal of international business Studies, 362-380.

Golovko, E., & Valentini, G. (2014). Selective Learning-by-Exporting: Firm Size and Product Versus Process Innovation. Global Strategy Journal, 4(3), 161-180.

Golovko, E., Bento, C. L., & Sofka, W. (2015, January). Exploitative learning by exporting. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 18224). Academy of Management.

Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. Journal of Product Innovation Management.

Hamelin A. (2012). Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs. Small Business Economic.

Ittner CD, L. D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. Journal of accounting research.

Koryak O., M. K. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship.

Love J. H., R. S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship.

M., C. J. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. Journal Entrepreneurship & Regional Development.

Miles, R. Snow, C. Meyer, A. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process.

Mintzberg H., R. D. (1976). The structure of" unstructured" decision processes. Administrative science quarterly.

Moreno A. M., C. J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. Entrepreneurship Theory and Practice.

Platin N, E. H. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs. Business and Management Studies.

Roper S., L. J. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. Research policy.

Rosenbusch N, B. B. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. Journal of Business Venturing,

Ruiz-Jiménez J M., d. M.-F. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. BRQ Business Research Quarterly.

Sanchez-Famoso V, M. A. (2016). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. Journal of Management & Organization.

Sterlacchini A, S, (1990). Formal vs. Informal R&D, and Firm Size: Some Evidence from Italian Manufacturing Firms.

Tidd, J. (). Innovation management in context: environment, organization and performance. International Journal of Management Reviews

Van der Panne G., V. B. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. International Journal of Innovation Management.

Wooldridge, B. (1990) Middle Management's Strategic Influence And Organizational Performance.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. Academy of Management journal, 43(5), 925-950.

Fatto il misfatto.