

Marketing internazionale e resilienza. Analisi degli elementi endogeni ed esogeni influenzanti i percorsi di sviluppo delle Pmi italiane in contesti critici

Paola Signori e Ivan Russo

Abstract

The research has as main objective the exploration of how the business models of Small Medium Italian companies (Smes), in some contexts, adapt or react to macro and micro environment that could potentially be problematic. Those may cause changes of business context and be instrumental in defining new paths of development of the business, with strategic decisions concerning marketing strategy. The use of a qualitative research methodology has allowed us to understand the dynamics of the evolutionary paths of strategic international marketing of Smes, analyzing the related factors of vulnerability and resilience. The results suggest developmental pathways that depend on the resilience capacity and evolutionary adaptation of business models for Smes in order to keep and develop the firm.

Keywords: international marketing, resilience, competition, Italy.

1. Introduzione

Il presente lavoro di ricerca si propone di contribuire alla comprensione dei percorsi di resilienza delle piccole e medie imprese (Pmi) operanti in contesti economici e competitivi turbolenti. In particolare si cercherà di chiarire quali siano gli elementi destabilizzanti, i relativi fattori di vulnerabilità e le capacità di resilienza che caratterizzano alcune imprese minori.

Paola Signori, Professore associato in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona, Email: paola.signori@univr.it.

Ivan Russo, Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona, Email: ivan.russo@univr.it.

La struttura dell'articolo, dopo l'iniziale chiarimento del background concettuale relativo alle spinte all'internazionalizzazione delle Pmi e alle capacità di resilienza necessarie in contesti critici, si compone di una parte esplicativa riguardante la metodologia di ricerca utilizzata, quindi di una discussione finale utile ad evidenziare gli elementi endogeni ed esogeni che hanno influito sullo sviluppo delle imprese oggetto dello studio, le scelte strategiche di marketing attuate e le abilità di resilienza delle imprese. Infine, si sono tracciate le principali conclusioni e le implicazioni manageriali.

2. Il background teorico di riferimento

2.1. L'evoluzione discontinua dei percorsi di internazionalizzazione delle Pmi

Si è spesso ritenuto che il contributo delle piccole e medie imprese al processo di internazionalizzazione di un paese dovesse essere necessariamente limitato, date le carenze strutturali, finanziarie e manageriali (Johanson e Vahlne 1990; Coviello e McAuley 1999; Wright *et al.* 2007). Infatti, le imprese minori sono state classificate come un fenomeno debole e marginale, dedite unicamente all'esportazione diretta e indiretta (Dunning 1988; Fillis 2001). Di fatto, invece, la situazione industriale italiana nel settore della piccola e media impresa appare come un caso eclatante che confuta le teorie che ritengono solo la grande impresa capace di internazionalizzarsi (Majocchi e Zucchella 2003; Iacobucci e Spigarelli 2007; Varaldo *et al.* 2009; De Luca *et al.* 2011).

A poco a poco si sono creati anche dei modelli interpretativi che, partendo da prospettive classiche di spiegazione dell'internazionalizzazione, spiegano con opportuni adattamenti anche l'internazionalizzazione delle imprese minori (Lu e Beamish 2001; Wiklund e Zahra 2005). Più di uno studio ha dimostrato come le Pmi italiane crescono in maniera evolutiva ma anche discontinua (Dalli 1995; Musso 2006). I livelli di rischio ed incertezza che si presentano sono molto elevati per le imprese minori quindi lo sviluppo internazionale evolve in funzione di un maggior controllo e consapevolezza delle variabili ambientali esterne. Inoltre, l'appartenenza a distretti può diventare elemento in grado di smentire la logica incrementale e per stadi (Lorenzoni e Lipparini 1999; Zucchella *et al.* 2008). Soprattutto quando queste imprese operano in distretti industriali e territoriali è emersa la tendenza a replicare a livello internazionale la fitta rete di relazioni di cooperazione (Madhok 1997; Meyer e Skak 2002; Borghesi 2002). Per questo

è utile assumere un'ottica sovra-aziendale nell'interpretare i processi di internazionalizzazione della impresa minore (Grandinetti e Rullani 1996; Vescovi e Trevisiol 2011). Da un punto di vista pratico, poi, alcune ricerche si sono concentrate sia sull'individuazione dei vantaggi per le Pmi realizzati e prospettici derivanti dalla presenza sui mercati internazionali, sia sull'analisi delle motivazioni verso il processo di internazionalizzazione stesso (Pan e Tse 2000; Madhok 1997; Cedrola *et al.* 2010).

Nonostante la letteratura sull'internazionalizzazione delle Pmi italiane sia piuttosto copiosa rimangono aperti alcuni dubbi di ricerca, ad esempio: è possibile ipotizzare che tali imprese cerchino la via dell'internazionalizzazione con comportamento adattivo, al fine di reagire alle difficoltà o ai propri elementi di criticità nei periodi turbolenti? L'internazionalizzazione può essere dunque il risultato di una reazione ad un cambiamento di contesto? E quindi, le imprese che hanno avuto elementi di cambiamento bruschi e sostanziali, come hanno reagito?

2.2. La comprensione degli elementi esogeni ed endogeni rilevanti

In ambienti molto complessi e turbolenti diviene importante comprendere le evoluzioni dei contesti di appartenenza e degli elementi esogeni, ossia legati al macro-ambiente e che hanno origine da elementi esterni all'impresa, e degli elementi endogeni, ossia variabili che influenzano un'organizzazione ma che sulle quali essa stessa può intervenire (Slater e Narver 1994; Hunt e Morgan 1995). Sia gli elementi esogeni che endogeni sono riconducibili anche ai fattori che condizionano il processo di internazionalizzazione dell'impresa, e che possono modificare le abilità competitive delle imprese (Francioni 2010).

Gli elementi esogeni nell'ambito dei diversi fattori da prendere in considerazione possono essere ad esempio: l'attrattività generale e settoriale del Paese Estero (e.g. Robertson e Wood 2001); la concorrenza presente (e.g. Ito e Rose 2002); le infrastrutture di marketing (e.g. Grandinetti e Rullani 1996); la disponibilità di informazioni attendibili (e.g. Brown *et al.* 2003); la possibilità di acquisire conoscenze e benefici (Valdani e Bertoli 2006); le barriere politiche, legali e tariffarie (e.g. Madhok 1997); il rischio Paese (e.g. Gaba *et al.* 2002); la distanza geografica e culturale (e.g. Myers *et al.* 2007).

I fattori riconducibili all'impresa (endogeni) possono essere poi ad esempio: l'ammontare di risorse tangibili e intangibili disponibili quali l'esperienza internazionale (e.g. Herrmann e Datta 2006); le caratteristiche del management e/o dell'imprenditore, e valori e tradizioni dell'im-

presa (e.g. Valdani e Bertoli 2006); il numero di clienti che si internazionalizzano (e.g. Andersen e Buvik 2002); la dimensione dell'impresa (e.g. Pan e Tse 2000) e la tipologia di prodotto (Vianelli 2001).

Nonostante i numerosi contributi, rimangono ancora poco esplorati gli elementi esogeni o endogeni che divengono fattori di disturbo per le imprese minori in periodi turbolenti. In tale contesto restano ancora da approfondire alcuni elementi riguardanti le Pmi in periodi o contesti critici, in particolare: quali sono state le scelte manageriali/o di marketing caratteristiche delle Pmi? Tali imprese hanno registrato maggiori elementi di vulnerabilità? Su quali capacità di reazione hanno puntato? E, infine, quali sono stati gli elementi di disturbo (esogeni o endogeni) scatenanti tali risposte?

2.3. L'importanza dell'analisi dei fattori di vulnerabilità e delle abilità di resilienza

Un importante indicatore delle capacità di cambiamento, o di adattamento a fattori esogeni o endogeni, è riscontrabile nel concetto di resilienza il cui diffuso significato riguarda la capacità di un materiale di ritornare al suo stato o forma dopo un disturbo. Negli studi di management la resilienza è stata ridefinita come la capacità dell'impresa di imparare dal disturbo e di adattarsi in una nuova configurazione (Sheffi 2005; Fiksel 2003, 2006; McCann e Selsky 2012). Essa è stata inoltre collegata ai concetti di business continuity, oltretutto di risk management (Chapman *et al.* 2002; Svensson 2004; Zsidisin 2003); ove in particolare la resilienza è intesa come l'abilità di un sistema di ritornare al suo stato originale o di muoversi verso un nuovo stato dopo il disturbo (Christopher e Peck 2004). Il concetto di resilienza, declinato negli studi di leadership organizzativa, definisce il «leader resiliente» come la principale abilità competitiva per assicurare prosperità ad un'organizzazione in un futuro caotico e incerto (Coutu 2002; Stoltz 2004). La resilienza è generalmente riconosciuta come una qualità necessaria in ambienti turbolenti, non solo per la sopravvivenza delle imprese, ma anche come vantaggio competitivo (Bhamra *et al.* 2011; Flint *et al.* 2011), grazie al quale sopravvive, si adatta e cresce (Fiksel 2006; McCann e Lee 2009).

In particolare, per quelle Pmi primariamente impegnate in mercati internazionali in questi periodi di cambiamento, si rivela necessario comprendere quali sono i fattori di debolezza, e quindi di vulnerabilità (Svensson 2004), e su quali capacità puntano per mantenersi economicamente sostenibili e resilienti (Ates e Bititci 2011).

Quindi, ci siamo chiesti: la resilienza è dunque una qualità considerevole come il risultato di un mix di abilità, prodotte in risposta a determinate vulnerabilità, provocate a loro volta da particolari fattori di cambiamento (esogeni o endogeni)?

2.4. Il framework teorico di riferimento

Il framework teorico di riferimento scelto per questo lavoro è quello di Pettit, Fiksel, Croxton (2010). In esso si sostiene che i percorsi di resilienza siano l'esito positivo di una reazione dell'impresa, attraverso sue particolari abilità adeguatamente bilanciate in risposta a determinati fattori di vulnerabilità, scatenati a loro volta da particolari forze di cambiamento esterne o interne.

L'applicazione del citato framework teorico ai fini della presente ricerca permette di procedere, nella comprensione dei comportamenti delle imprese in contesti internazionali turbolenti, con una adeguata strutturazione: partendo dunque dall'analisi delle cause delle forze di cambiamento (elementi esogeni o endogeni), all'analisi dei relativi fattori di vulnerabilità delle imprese, alla comprensione delle abilità usate dalle imprese, e quindi delle qualità di resilienza.

Tale framework però, essendo stato studiato su medie e grandi imprese americane, necessita di un adattamento alle tipicità delle imprese minori italiane internazionalizzate.

3. Il percorso di ricerca

3.1. Gli obiettivi e le domande di ricerca

Il percorso di ricerca ha cercato di analizzare in primo luogo quali siano state le particolari forze di cambiamento esterne o interne che possono aver rappresentato fattori di disturbo per le Pmi oggetto dello studio. Appare necessario infatti definire primariamente quali siano stati i particolari elementi esogeni o endogeni che hanno creato turbolenza alle imprese minori oggetto di analisi.

Quindi, ci si è proposti di comprendere, in relazione a tali elementi esogeni o endogeni, quali siano stati i principali fattori di vulnerabilità vissuti dalle imprese. Infine, in risposta a tali vulnerabilità, la ricerca ha tentato di indagare come le imprese possono aver sfruttato le varie abilità di resilienza. Per raggiungere tali obiettivi, la ricerca si è articolata su due macro domande di ricerca, focalizzate sui nuovi percorsi strate-

gici di marketing delle Pmi italiane coinvolte in contesti critici (spesso internazionali):

1. Come reagiscono le Pmi agli elementi esogeni ed endogeni e ai relativi fattori di vulnerabilità, ovvero attraverso quali scelte strategiche di marketing?

2. Con quali capacità tali imprese riescono a perseguire percorsi di resilienza in contesti critici?

Gli elementi esogeni ed endogeni possono rappresentare i principali fattori influenzanti sia i percorsi di sviluppo delle imprese, sia gli orientamenti internazionali emergenti e sia i sovra-sistemi d'impresa in cui le Pmi si trovano ad operare.

3.2. La metodologia di ricerca

Dato lo scopo esplorativo della ricerca, nonché a fronte dell'eterogeneità delle situazioni reali si è fatto ricorso al metodo di tipo multiple case studies (Meredith 1998). Quindi, coerentemente è stata adottata la metodologia di ricerca basata su un approccio economico-aziendale incardinato sull'analisi di casi aziendali (Yin 2003; Chiucchi 2009), con l'obiettivo principale di scoprire modelli e buone pratiche piuttosto che verificare teorie. Questo tipo di ricerca si rende necessaria nel momento in cui un fenomeno è inesplorato o poco conosciuto (Russo e Cardinali 2012).

Le interviste, di durata variabile tra i 90 e i 120 minuti, sono tutte iniziate con una *overview* di presentazione dell'azienda alla presenza di tutte le persone coinvolte, quindi è proseguita con interviste individuali su soggetti diversi con tecnica della triangolazione (Macrì e Tagliaventi 2000) ponendo domande poco strutturate, seguite poi da un'analisi mirata sugli specifici interessi di ricerca (McCracken 1988); sono stati coinvolti tutti gli imprenditori fondatori e i *decision makers* delle aziende per un totale di 16 interviste (tab. 1). La ricerca si è svolta nel biennio 2010 e 2011.

Ogni intervista è stata registrata, sbobinata e trascritta. L'interpretazione dei risultati della ricerca ha permesso di costruire infine una complessiva *root-cause analysis*, quale efficace strumento manageriale per cercare cause reali o attuali di eventi, facilitando le azioni correttive, e prevenendo la ricorrenza del problema (Wilson *et al.* 1993).

L'analisi è stata focalizzata sulla provincia di Vicenza, data la sua spiccata vocazione industriale, ove il peso della manifattura è quasi

TAB. 1. *Profilo delle imprese oggetto della ricerca*

Nome fittizio Impresa	Intervistati	Caratteristiche principali
Automatic	Imprenditore, direttore commerciale, responsabile marketing	Nasce nella seconda metà degli anni Settanta per volontà di due fratelli, uno specializzato nella realizzazione di carpenterie e l'altro appassionato di elettronica. L'attività dell'impresa Automatic consiste nella progettazione, produzione, assemblaggio e commercializzazione di sistemi per l'automazione, integrabili tra di loro e comandabili tramite un unico radiocomando, che consentono l'automazione di cancelli, porte da garage e barriere stradali per edifici residenziali, commerciali e industriali. I fattori critici di successo nel settore risiedono nelle competenze tecniche, nella qualità, innovazione e design dei prodotti, nello sviluppo di una struttura logistica integrata con il processo produttivo, nella flessibilità produttiva mista alla razionalizzazione dei costi. L'impresa fattura circa 35 milioni di euro per 190 dipendenti.
Copper	Imprenditore, responsabile vendite, produzione & logistica, controllo di gestione	Copper è un'azienda manifatturiera specializzata nella produzione di torce, accessori per la saldatura e il taglio a gas o al plasma. Non si rivolge direttamente all'utilizzatore finale ma prevalentemente ai produttori di saldatrici e ai riparatori tramite agenti, importatori e distributori. La dimensione relativamente limitata del mercato della torcia determina un numero limitato di produttori di ampia gamma che devono competere a livello internazionale. L'impresa fattura circa 37 milioni di euro per 200 dipendenti.
Realpack	Imprenditore, direttore commerciale, direttore dell'ufficio tecnico e progettazione responsabile produzione	Realpack è un'azienda manifatturiera specializzata nel settore del packaging che produce macchine reggitrici per il confezionamento di molteplici prodotti: acciaio, legno, fibre tessili, alimentari, carta e cartone. L'attività dell'azienda – la produzione di macchine per il confezionamento di prodotti – si colloca in un punto di incrocio in cui confluiscono svariate filiere produttive; il sistema prodotto si rivolge a imprese manifatturiere operanti in diversi settori di attività. Tale posizionamento le consente di mantenere la focalizzazione tipica delle imprese di nicchia, pur conservando un ampio e diversificato bacino di sbocco. L'impresa fattura circa 11 milioni di euro per 64 dipendenti.
Bestcable	Imprenditore, direttore commerciale e marketing	Bestcable nacque nel 1958, ed è oggi uno dei principali produttori indipendenti di cavo elettrico con isolamento in gomma, in bassa e media tensione: si colloca al quarto posto a livello europeo. La strategia competitiva di D è di specializzazione di nicchia, cercando quei prodotti particolari, richiesti in quantità minori ma da clienti più esigenti. L'impresa fattura circa 97 milioni di euro per 170 dipendenti.
Mosaic	Imprenditore, amministratore delegato, business developer per gli Usa	Mosaic produce e commercializza mosaici in vetro e agglomerati in graniglia di vetro o quarzo e granito, grazie agli stabilimenti produttivi e alle sedi commerciali in Italia e all'estero. La composizione delle principali famiglie di prodotto presenta gli agglomerati di vetro e granito, il mosaico di vetro e la pietra naturale. Il modello di business scelto pone grande enfasi sull'integrazione della filiera, da monte a valle. L'organizzazione del sistema, l'apertura al nuovo e il servizio al cliente sono i fattori ritenuti fondamentali per la competitività. L'impresa fattura circa 65 milioni di euro.

Fonte: ns. elaborazione su interviste dirette.

doppio rispetto al dato nazionale (Cccia di Vicenza 2010). Un altro elemento distintivo del «sistema Vicenza» è la sua forte apertura agli scambi internazionali che la posiziona al terzo posto tra le province ita-

liane per quanto riguarda l'export (tra il 55 e il 60% fuori Ue, Cccia 2010). Il rapporto tra esportazioni e valore aggiunto supera il 50%: un dato doppio rispetto al nord-est e più che doppio rispetto alla media nazionale. Inoltre, solo nel Veneto, l'export vicentino rappresenta circa il 30% della produzione industriale regionale destinata all'estero, e quasi il 4% rispetto all'Italia (Istat 2010): in media il triplo rispetto alle altre province italiane.

La selezione delle imprese vicentine da coinvolgere è stata attuata su una base informativa riferita a trend di fatturato con quote crescenti all'estero: le informazioni quantitative preliminari relative alle performance finanziarie delle imprese sono state estratte dal database Aida (Bureau Van Dijk 2010) selezionando solo le imprese vicentine, quindi con sede legale nella provincia di Vicenza, con ricavi delle vendite superiori al milione di euro, e tra queste sono state selezionate solo le imprese manifatturiere (cod. Ateco 15-37). Successivamente, attraverso dei focus group con imprenditori, esperti di settore, esponenti delle associazioni di categoria e rappresentanti delle istituzioni locali si è cercato di scegliere in modo ragionato alcune Pmi operanti in ambienti riconosciuti come turbolenti, e soprattutto con l'esperienza di cambiamenti importanti nella loro storia.

In particolare, nel campione di imprese prescelto (tab. 1) sono state inserite sia quelle che in contesti competitivi diversi sono riuscite a conseguire risultati economico-finanziari positivi negli anni oggetto del nostro studio (casi Copper ed Mosaic), sia quelle che hanno mantenuto nel tempo una continuità di risultati positivi (casi Automatic, Realpack e Bestcable). I nomi delle imprese sono pseudonimi a protezione dell'identità delle imprese analizzate.

4. Discussione e interpretazione dei risultati

4.1. Elementi endogeni ed esogeni con relative scelte strategiche

Dalla ricerca effettuata sono emerse alcune variabili esogene ed endogene altamente influenzanti le scelte strategiche di marketing delle imprese in analisi. Tra gli elementi esogeni, riscontrati prevalentemente nell'evoluzione dei contesti internazionali, sono emersi i seguenti aspetti (tab. 2, prima colonna, prima parte): la progressiva dematerializzazione della catena del valore; la modifica di nuovi ruoli di potere negli equilibri internazionali; la crescente delocalizzazione della catena di fornitura; la generale frammentazione delle filiere produttive; la volatilità della domanda e le sue maggiori esigenze. La maggior parte delle imprese in

analisi, eccetto il caso Mosaic, ha di fatto reagito a tali elementi solo dopo che erano divenuti palesi e che hanno prodotto oggettive difficoltà alla continuazione del business. Le diverse scelte strategiche attuate in risposta a tali elementi di complessità (tab. 2, prima parte, seconda colonna) sono un esempio tratto dai casi analizzati ma che risulta utile per comprendere le abilità che hanno permesso di compiere tali strategie.

Sono state evidenziate alcune importanti evoluzioni del ruolo delle reti verticali e orizzontali, dei network e delle alleanze, dei sistemi territoriali locali o dei finanziamenti pubblici (tab. 2, seconda parte, prima colonna). Nei casi analizzati però non si è trovata particolare enfasi in merito a stimoli dati da finanziamenti pubblici, o iniziative distrettuali o delle associazioni di categoria. La percezione è che tali imprese abbiano definito in maniera autonoma le proprie strategie, talvolta affidandosi per convenienza a reti o alleanze, ma mantenendo autonomia nei propri percorsi.

Si noti, focalizzandosi sugli elementi endogeni (tab. 2, terza e quarta parte), come tra di essi siano ritenute importanti forze di cambiamento quelle relative a stimoli all'internazionalizzazione (tra i quali la limitatezza delle risorse tangibili, le difficoltà dell'impresa nei mercati esistenti, la crescita importante di alcuni nuovi mercati, le continue variazioni nelle tendenze del settore) ma anche tutti quegli elementi che hanno portato a cambiamenti sostanziali per le imprese (ad esempio, la competizione internazionale basata sull'innovazione, le pressioni di prezzo, l'inaffidabilità della catena di fornitura). Nei casi Copper, Bestcable e Mosaic, la scelta di internazionalizzazione con insediamento diretto sul mercato è stata una scelta necessaria, sia per cogliere le opportunità di mercato che si presentavano maggiori all'estero, sia per una scelta di sopravvivenza. Le imprese analizzate, caratterizzate da una forte componente manifatturiera, considerano l'insediamento diretto con insediamenti produttivi una strategia «miope di breve periodo», preferendo una riorganizzazione della produzione locale di tipo modulare, esternalizzando le attività non considerate a valore aggiunto e ottenendo una maggiore agilità ed efficienza (come nei casi Mosaic, Realpack e Automatic).

Ad ogni elemento endogeno riscontrato, si è tracciata in tab. 2 la scelta strategica attuata dalle imprese analizzate. Sembra che l'originalità dell'innovazione e la capacità di gestione del cambiamento non siano state ritenute scelte strategiche rilevanti per il successo. L'innovazione viene declinata non solo come innovazione nelle linee, nella tecnologia e nel design, ma anche nei processi e nella struttura organizzativa (più giovane, flessibile e mentalmente aperta), come nei casi Automatic e Mosaic.

TAB. 2: *Analisi degli elementi esogeni ed endogeni e relative scelte strategiche*

Elementi esogeni ed endogeni	Scelte strategiche di marketing attuate nei case studies
Evoluzioni esogene nei contesti internazionali	
Dematerializzazione catena del valore	Riposizionamento
Nuovi ruoli di potere negli equilibri internazionali	Specializzazione
Delocalizzazione della Supply Chain	Riorganizzazione a ricerca di maggiore efficienza nei processi
Frammentazione della filiera produttiva	Semplificazione
Imprevedibilità e volatilità della domanda	Investimenti in ricerca e sviluppo
Maggiori esigenze della domanda, internazionalizzazione dei clienti	Orientamento dal prodotto alla soluzione per il cliente
Evoluzioni esogene ruolo dei sistemi vitali	
Reti verticali e orizzontali	Adattamento alle nuove reti
Network e alleanze	Coesione, ampliamento network e ricerca nuove alleanze
Ruolo sistemi territoriali locali	Collaborazione locale con autorità e opinion leaders
Ruolo finanziamenti pubblici	–
Elementi endogeni quali nuove spinte all'internazionalizzazione	
Limitatezza delle risorse tangibili	Specializzazione
Crisi/difficoltà dell'impresa nei mercati esistenti	Sviluppo del mercato, apertura internazionale su nuovi mercati
Nuovi mercati emergenti	Sviluppo del mercato
Continue variazioni nelle tendenze settoriali	Ricerca di una propria via distintiva, differenziazione competitiva
Elementi endogeni quali nuovi stimoli al cambiamento	
Competizione internazionale basata sull'innovazione	Sviluppo del prodotto, differenziazione competitiva
Pressioni di prezzo dalla concorrenza o dal mercato	Riposizionamento strategico
Inaffidabilità della catena di fornitura	Diversificazione
Vocazione imprenditore	Formazione interna
Attitudine al rischio	Ricerca di forza organizzativa

4.2. I fattori di resilienza e le abilità di resilienza

Tra i fattori di vulnerabilità di natura esogena (tab. 3, prima parte) sono stati riscontrati: la turbolenza, in caso di frequenti variazioni nel macro ambiente (es.: variabilità imprevedibile nella domanda, fluttuazioni nei cambi); le pressioni esterne, quali influenze esterne che creano limiti o barriere al business (es.: innovazione competitiva, cambiamenti sociali e culturali, variazioni politiche o legislative, pressioni di prezzo); e i limiti nelle risorse derivanti dalla disponibilità dei fattori di produzione (es.: capacità dei fornitori, produttiva o distributiva, disponibilità di materie prime o componenti, risorse umane).

Importanti scelte strategiche hanno condotto le imprese a reagire a tali elementi, verso una riorganizzazione del sistema prodotto allargato, altamente personalizzato, con elevati livelli di servizio e di assistenza pre-post vendita, design e qualità, posizionando verso l'alto il prodotto e il brand nei mercati internazionali (come nei casi Automatic e Mosaic).

TAB. 3. *Analisi dei fattori di vulnerabilità e delle relative abilità di resilienza*

Vulnerabilità	Abilità di resilienza riscontrate nei case studies
Fattori di vulnerabilità da elementi esogeni	
Turbolenza	Anticipazione
Pressioni esterne	Adattabilità
Limiti nelle risorse	Efficienza
Fattori di vulnerabilità da elementi endogeni	
Disruptions: elementi di rottura provenienti dai clienti/mercato	Abilità di posizionamento di mercato
Disruptions: elementi di rottura provenienti dai fornitori	Flessibilità nella fornitura
Instabilità del management e/o imprenditore	Propensione al rischio
Ancoramento a valori e tradizioni dell'impresa	Capacità di leadership, forza organizzativa

Tra i fattori di vulnerabilità endogeni (tab. 3, seconda parte) sono ritrovati principalmente tutti quegli elementi di rottura provenienti dai clienti o dai fornitori (es.: inaffidabilità dei fornitori, cambiamenti negativi nei mercati di sbocco, ecc.) o dalle caratteristiche del management/imprenditore e i valori dell'impresa. Per far fronte a questi elementi di rischio, alcune imprese in analisi hanno optato per modelli gestionali flessibili, focalizzando le loro competenze su fasi limitate della catena del lavoro e ricercando maggiore produttività del lavoro e del capitale investito, con una struttura organizzativa autonoma e non necessariamente legata alla singola figura dell'imprenditore. L'ingresso di «pratiche manageriali» in azienda è stato in alcuni casi elemento di grande cambiamento, con importanti turnover di personale. In particolare, la proattività si è rilevata quale abilità di comprendere in anticipo le future potenziali tendenze, finalizzando sistemi di monitoraggio dei segnali deboli (come nei casi Bestcable e Mosaic).

A parziale conferma di quanto presente in letteratura, ovvero che le caratteristiche principali di un sistema resiliente sono le capacità di differenziazione, l'efficienza, l'adattabilità e la coesione (Fiksel 2003), nei casi delle imprese minori in esame appaiono molto più evidenti la propensione al rischio (es.: Automatic, Copper, Mosaic) e la capacità di leadership dell'imprenditore nell'evolvere il modello di business.

5. Conclusioni, implicazioni manageriali e linee di ricerca future

La presente ricerca attraverso una complessiva route cause analysis sembra colmare quel gap di conoscenza rispetto al framework di riferimento, offrendo una più chiara visione di quali siano gli elementi esogeni ed endogeni scatenanti i fattori di vulnerabilità. Coerentemente con il framework di riferimento, si evidenzia come in ambienti turbolenti

siano proprio quelle forze di cambiamento a determinare alcuni fattori di vulnerabilità, mentre dall'altra siano proprio le caratteristiche imprenditoriali/manageriali a determinare le abilità di resilienza. Nei casi studiati infatti, tali percorsi di resilienza si sono basati soprattutto su alcune abilità, quali: quelle di un «leader resiliente», l'attitudine al rischio, le capacità di marketing, le capacità di gestione del cambiamento.

In conclusione, la ricerca ha permesso di comprendere, nelle dinamiche evolutive dei percorsi di sviluppo delle Pmi analizzate, quei fattori esogeni o endogeni principalmente influenzanti i cambiamenti nei nuovi contesti, nonché i fattori di vulnerabilità e le abilità di reazione delle imprese minori, dove le strategie di marketing internazionale sono una abilità reattiva.

Tre sono le principali implicazioni manageriali offerte dai risultati di questa ricerca, e quindi dal relativo framework teorico di riferimento. In primo luogo, potenzia le capacità di marketing analitico relative al micro e macro ambiente: grazie alla conoscenza dei fattori esogeni ed endogeni che possono causare vulnerabilità, il management può migliorare il controllo dei segnali deboli e di conseguenza acquisire o potenziare le proprie abilità di anticipazione.

In secondo luogo, questo approccio pone l'accento sull'importanza di essere consapevoli della necessità di cambiamento. Infatti, solo le imprese che si sono dimostrate capaci di essere in continuo movimento organizzativo e strategico (e senza dogmi), sono riuscite a reagire positivamente in momenti critici.

Infine, riuscendo meglio a comprendere quali abilità siano prioritariamente rilevanti per i propri percorsi di resilienza, è possibile individuare le principali priorità e focalizzare meglio le scelte strategiche e competitive per l'impresa. Pur riconoscendo i limiti della ricerca, e la difficile generalizzazione di risultati tratti da un numero limitato di case studies, è stato comunque possibile esplorare l'adattamento di un particolare framework teorico sulla resilienza, anche per le imprese minori, e poter quindi usufruire di un possibile percorso di ricerca per l'analisi delle capacità di resilienza. Ulteriori linee di ricerca future permetterebbero di approfondire e precisare meglio le abilità di resilienza e quali siano i fattori determinanti i nuovi percorsi di resilienza delle imprese minori in contesti esogeni ed endogeni critici.

Riferimenti bibliografici

--- (2010). *Database Aida*. Bureau Van Dijk.

--- (2010). *Rapporto sull'economia locale*. Vicenza: Camera di Commercio.

- ANDERSEN O., BUVIK A. (2002). Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, vol. 11, pp. 347-363.
- ATES A., BITITCI U. (2011). Change Process: A Key Enabler for Building Resilient Smes. *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 18, pp. 5601-5618.
- BELUSSI F., SAMMARRA A. (2010). *Business Networks in Clusters and Industrial Districts*. London: Routledge.
- BHAMRA R., DANI S., BURNARD K. (2011). Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 18, pp. 5375-5393.
- BORGHESI A. (2002). Il distretto simbiotico come nuovo modello di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese distrettuali italiane. In Velo D. e Majocchi A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese nell'Europa centro orientale*. Fondazione G. Dell'Amore, Milano: Giuffrè Editore.
- BROWN J.R., DEV C.S., ZHOU Z. (2003). Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, pp. 473-488.
- CEDROLA E., BATTAGLIA L., CANTÙ C., TZANNIS A. (2010). Relazioni di business Italia-Cina: quali opportunità per le piccole e medie imprese italiane. *Mercati e Competitività*, n. 4.
- CHAPMAN P., CHRISTOPHER M., JUTTNER U., PECK H., WILDING R. (2002). Identifying and Managing Supply-chain Vulnerability. *Logistics and Transport Focus*, vol. 4, n. 4.
- CHIUCCHU M.S. (2009). Adopting the Case Study Method in Business Research. In Strzyzewska M., *Selected Methodological Issues for Doctoral Students*. Warsaw: School of Economics Publishing.
- CHRISTOPHER M., PECK H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 15, n. 2.
- COUTU D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5.
- COVIELLO N.E., MCAULEY A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, vol. 39, n. 3, pp. 223-256.
- DALLI D. (1995). The Organization of Exporting Activities: Relationships between Internal and External Arrangements. *Journal of Business Research*, vol. 34, n. 2.
- DE LUCA P., VIANELLI D., MARZANO F.C. (2011). L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite. *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
- DUNNING J.H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, pp. 1-31.
- ERRAMILI M.K. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pp. 479-501.

- FIKSEL J. (2003). Designing Resilient, Sustainable Systems. *Environmental Science & Technology*, vol. 37, n. 23.
- FIKSEL J. (2006). Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, vol. 2, n. 2, pp. 1-8.
- FILLIS I. (2001). Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions. *Management Decision*, vol. 39, n. 9, pp. 767-783.
- FLINT D.J., GOLICIC S.L., SIGNORI P. (2011). Sustainability through Resilience. The very Essence of the Wine Industry. In *Conference Proceedings, The Faces of Wine Sustainability*. Bordeaux: The 6th Awbr International Conference, 8-11 June.
- FRANCIONI B. (2010). Il processo di selezione nei mercati esteri per le piccole e medie imprese. *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 21-44.
- GABA V., PAN Y., UNGSON G.R. (2002). Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China. *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n. 1, pp. 39-55.
- GRANDINETTI R., RULLANI E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. Roma: Nis, Nuova Italia Scientifica.
- HERMANN P., DATTA D.K. (2006). Ceo Experiences: Effects on the Choice of Fdi Entry Mode. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 4, pp. 755-778.
- HUNT S.D., MORGAN R.B. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 2, pp. 1-15.
- IACOBUCCI D., SPIGARELLI F. (2007). I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane. *L'Industria*, n. 4, pp. 625-651.
- ITO K., ROSE E. (2002). Foreign Direct Investment Location Strategies in the Tire Industry. *Journal of International Business Studies*, vol. 33, pp. 593-602.
- JANSSON H., SANDBERG S. (2008). Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, vol. 14, pp. 65-77.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7, n. 4, pp. 11-24.
- JÜTTNER U., MAKLAN S. (2011). Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis: An Empirical Study. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 246-259.
- LEONIDOU L.C., KATSIKEAS C.S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n. 3, pp. 517-551.
- LIONZO A. (a cura di) (2010). *La sostenibilità competitiva. Percorsi di sviluppo delle imprese manifatturiere di Vicenza*. Bologna: il Mulino.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 317-338.
- LU J.W., BEAMISH P.W. (2001). The Internationalization and Performance of Smes. *Strategic Management Journal*, vol. 2, n. 6/7, pp. 565-86.
- MACRÌ D.M., TAGLIAVENTI M.R. (2000). *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.

- MADHOK A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.
- MAJOCCHI A., ZUCHELLA A. (2003). Internationalization and Performance. Findings from a Set of Italian Smes. *International Small Business Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 249-266.
- MCCANN J., SELSKY J.W. (2012). *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- MCCRACKEN G. (1988). *The Long Interview*. Beverly Hills, Ca: Sage Publications.
- MEYER K., SKAK A. (2002). Networks, Serendipity and Sme Entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 179-188.
- MOLTENI L., TROILO G. (2007). *Ricerche di marketing*. Milano: McGraw-Hill.
- MUSSO F. (2006). Internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estere. *Sinergie*, n. 69/06, pp. 61-85.
- MYERS M., BORGHESE A., RUSSO I. (2007). Assessing The Global Environment. In Mentzer J.T, Myers M.B., Stank T.P., *Handbook of Global Logistics and Supply Chain Management*. Beverly Hills: Sage Publication.
- PAN Y., TSE D.K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n. 4, pp. 535-554.
- PAPADOPOULOS N., JEAN-EMILE D. (1988). Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, vol. 5, n. 3, pp. 38-51.
- PETTIT T.J., FIKSEL J., CROXTON K.L. (2010). Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework. *Journal of Business Logistics*, vol. 31, n. 1.
- ROBERTSON K.R., WOOD V.R. (2001). The Relative Importance of Type of Information in the Foreign Market Selection Process. *International Business Review*, vol. 10, n. 3, pp. 363-379.
- RUSSO I., CARDINALI S. (2012). Product Returns and Customer Value: A Footwear Industry Case. *Modelling Value Contributions to Management Science*. Jodlbauer, Herbert Olhager (eds.). Jan, Schonberger, Richard J. Physica-Verlag Hd - A Springer Company, pp. 79-97.
- SHEFFI Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Boston: Mit Press.
- SIGNORI P. (2004). *La misurazione dell'Integrazione Logistica nel Supply Chain Integrated Management*. Padova: Cedam.
- SLATER S.F., NARVER J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-performance Relationship? *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 6-55.
- STOLTZ P.G. (2004). Building Resilience for Uncertain Times. *Leader to Leader*, n. 31.
- SULLIVAN D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n. 2, pp. 325-342.
- SVENSSON G. (2004). Vulnerability in Business Relationships: The Gap between Dependence and Trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, n. 7.

- VALDANI E., BERTOLI G. (2006). *Mercati Internazionali e Marketing*. Milano: Egea.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (a cura di) (2009). *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*. Milano: Franco Angeli.
- VESCOVI T., TREVISIOL R. (2011). L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione. *Micro e Macro Marketing*, n. 3.
- VIANELLI D. (2001). *Il posizionamento del prodotto nei mercati internazionali*. Milano: Franco Angeli.
- WIKLUND G.G.L., ZAHRA S.A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, vol. 31, pp. 210-233.
- WILSON P.F., DELL L.D., ANDERSON G.F. (1993). *Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management*. Usa: Asq Quality Press.
- WOLFF A.J., PETT T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 2, pp. 34-47.
- YIN R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- ZSIDISIN G.A. (2003). A Grounded Definition of Supply Risk. *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, n. 5/6.
- ZUCHELLA A., GABRIELSSON M., MANEK KIRPALANI V.H., PAVLOS D., SOLBERG C.A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, vol. 17, n. 4, pp. 385-401.