CONOSCENZA E SVILUPPO. IL RUOLO DI RISORSE E COMPETENZE NELLE STRATEGIE IMPRENDITORIALI DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE.

Carlo Salvato

1. Posizione del problema. Il ruolo della conoscenza e delle risorse nel determinare lo sviluppo delle piccole e medie imprese.

In quale modo le piccole e medie imprese di successo riescono a intraprendere sentieri di sviluppo imprenditoriale duraturo?

In particolare, quale ruolo svolgono i processi di accumulazione di conoscenza e di impiego di risorse e competenze nell'ambito di tali percorsi di sviluppo? In quale modo interagiscono questi due processi nel consentire lo sviluppo delle piccole e medie imprese?

Queste due ampie domande di ricerca costituiscono il punto di partenza del presente articolo, in cui esse verranno affrontate con un approccio prevalentemente teorico, grazie al quale si giungerà però almeno a impostare un disegno di ricerca empirica con cui dar loro risposta.

Il ruolo dell'apprendimento e del conseguente *accumulo di conoscenza* nel favorire percorsi di crescita dell'impresa è riconosciuto da numerosi studiosi di strategia e di imprenditorialità: «L'impresa di successo ci appare come un'impresa che impara, incamminata su un sentiero di *apprendimento imprenditoriale* fecondo, nel corso del quale sviluppa una *conoscenza* che si incorpora nei prodotti, tecnologie di processo, meccanismi operativi, indirizzi gestionali e così via secondo un disegno unitario consonante in tutti i suoi elementi. E questo sviluppo di conoscenza inserisce e mantiene l'impresa in un cammino di *crescita*, a volte spettacolare, del fatturato, delle quote di mercato, dei profitti» [Coda, 1988: 100; *corsivo aggiunto*]. La crescita cui si intende fare riferimento in questo lavoro è la crescita che sottende significativi processi di apprendimento organizzativo, come si è appena visto. Essa è quindi anzitutto *crescita qualitativa*, in termini cioè di professionalità, efficienza, innovatività, velocità e flessibilità di adattamento alle esigenze del mercato. Ciò non toglie che essa è normalmente seguita, prima o

poi, da una *crescita anche quantitativa.* Insieme, crescita qualitativa e quantitativa costituiscono lo *sviluppo* dell'impresa [Coda, 1988: 5][1].

Il ruolo delle risorse e competenze nel favorire percorsi di crescita dell'impresa è stato anch'esso riconosciuto dalla cosiddetta 'resource-based view of the firm' (RBV) [si vedano, ad esempio, Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986].

L'obiettivo di fondo del presente lavoro consiste dunque nell'indagare il reciproco ruolo della conoscenza e delle risorse nei processi di crescita delle piccole e medie imprese.

L'unità di analisi scelta è costituita dalle strategie imprenditoriali nelle piccole e medie imprese.

Con l'impiego del termine '*strategie imprenditoriali*' (o 'comportamenti imprenditoriali', come spesso si legge nella letteratura specialistica internazionale) si intende riflettere lo sviluppo - avvenuto nel corso degli ultimi due decenni a livello internazionale, a seguito di lavori quali quelli di Kirzner [1973, 1979], Kent, Sexton e Vesper [1982], Cooper [1981] - di un filone di studi sulla 'imprenditorialità' autonomo, sebbene strettamente connesso, rispetto agli studi di 'management'[2]. Attualmente non si è giunti ancora a una delimitazione precisa e ampiamente condivisa degli studi di imprenditorialità rispetto a quelli di 'strategic management', sebbene il campo di studi sia già ben delineato in termini di autori di riferimento, riviste scientifiche internazionali, convegni, cattedre e centri di ricerca. La tendenza, accolta anche nel presente lavoro, è comunque quella di considerare 'strategie imprenditoriali' *le strategie volte alla individuazione, valutazione e realizzazione di opportunità innovative di creazione di futuri beni e servizi, in grado di garantire prospettive di crescita e redditività a valere nel tempo* [Shane e Venkataraman, 1999; Stevenson, 1984]. Da quest'ultimo aspetto - l'orientamento alla crescita - deriva il motivo della focalizzazione del presente studio sulle strategie imprenditoriali. Dalla definizione riportata deriva che l'imprenditorialità non richiede, ma può includere, la creazione di nuove imprese, potendosi realizzare anche all'interno di imprese esistenti [Gartner, 1990; Amit, Glosten e Mueller, 1993]. Allo stesso modo, dalla definizione emerge come le strategie imprenditoriali differiscano dalla generalità delle strategie volte a generare crescita e redditività a valere nel tempo, e in particolare da quelle volte a incrementare l'efficienza di beni, servizi, materie prime, metodi organizzativi *già esistenti*. Le prime, infatti, richiedono la scoperta di relazioni fini-mezzi *innovative*, mentre le seconde implicano l'ottimizzazione nell'ambito di relazioni fini-mezzi *già esistenti*. Infine, la centralità delle *opportunità* nella definizione di imprenditorialità qui accolta non deve in alcun modo essere confusa con le scelte imprenditoriali finalizzate allo sfruttamento di *opportunità semplici* di fare profitto, determinate dalla presenza di *condizioni esterne pro-tempore favorevoli* [Coda, 1988: 76]. Come si è detto, infatti, il perseguimento di opportunità alla base delle strategie

imprenditoriali come qui intese richiede lo sviluppo di relazioni fini-mezzi innovative, vale a dire la ricombinazione di risorse interne ed esterne sulla base di una visione imprenditoriale sfidante intrinsecamente innovativa, articolata e complessa, la quale innesca un processo di apprendimento imprenditoriale avente come oggetto e fine una formula imprenditoriale di successo [Coda, 1988: 93]. Il presente lavoro, come si vedrà, è comunque interamente incentrato sui processi di apprendimento e di ricombinazione innovativa di risorse come determinanti della crescita, a ulteriore conferma della qualità dell'ideale di formula imprenditoriale implicato. Sul concetto di imprenditorialità e sulle motivazioni della suddetta focalizzazione si tornerà comunque in seguito.

Il motivo della focalizzazione sulle *piccole e medie imprese* (PMI) è duplice. Esso deriva anzitutto da un interesse di ricerca personale per questa tipologia di imprese. In secondo luogo, volendo indagare il ruolo delle risorse e competenze nell'ambito dei processi di crescita, si è ritenuto che le PMI, solitamente caratterizzate da stock di risorse minori rispetto a imprese di grandi dimensioni, si prestassero particolarmente bene a comprendere se è la quantità di risorse disponibili o l'uso che di esse viene fatto ad avere un peso maggiore nell'innescare processi di crescita. Quest'ultimo aspetto verrà comunque discusso diffusamente in seguito. Infine, l'attenzione prevalente sulle PMI non preclude comunque la validità per imprese di maggiori dimensioni di alcune almeno delle conclusioni cui il presente studio giungerà.

2. Obiettivi e metodo.

Secondo alcuni autori [si vedano, ad esempio, Brush *et al.*, 1997], un approccio basato sulle risorse consente di affrontare con completezza i temi della creazione e della crescita di nuove iniziative imprenditoriali. Come si vedrà meglio in seguito (par.3) però, altri autori hanno messo in discussione la rilevanza della RBV nell'affrontare alcune tra le aree più frequentate nell'ambito degli studi sull'imprenditorialità: gli start-up di nuove iniziative imprenditoriali e le piccole e medie imprese.

Gli obiettivi del presente articolo sono quindi i seguenti:

- giustificare l'applicazione della RBV agli studi di imprenditorialità e alle strategie imprenditoriali;
- evidenziare in che modo la RBV possa essere utilmente applicata nella spiegazione dei fenomeni dell'innovazione e della crescita, in connessione con il concetto di conoscenza.

Al fine di renderli chiari e strutturati, i principali concetti che emergono dall'analisi sono stati sintetizzati e collegati tra loro in un certo numero di *proposizioni*, il cui scopo consiste

semplicemente nel rendere più agevole una loro successiva rifinitura e verifica empirica [Bailey, 1995: 60].

L'analisi della letteratura su cui l'articolo si basa è stata effettuata su alcune tra le principali riviste internazionali di management e imprenditorialità. In particolare, è stata effettuata una ricerca sui seguenti numeri:

- Entrepreneurship and Regional Development (1992-1999);
- Entrepreneurship Theory and Practice (1993-1998);
- Frontiers of Entrepreneurship Research (atti della Babson Conference 1996-1998);
- International Small Business Journal (1990-1995);
- Journal of Business Venturing (1990-1998);
- Journal of Small Business Management (1991-1998);
- Sloan Management Review (1991-1999);
- Strategic Management Journal (1997-1998).

La ricerca è stata effettuata sulla base delle seguenti parole-chiave nel titolo: *resources, assets, internal factors, competencies, capabilities, knowledge, learning*. Quando il titolo non conteneva alcuna di esse, ma suggeriva comunque un possibile legame con il tema oggetto di indagine, si è fatto riferimento al riassunto (ove disponibile) o al testo integrale.

La ricerca bibliografica ha poi tratto notevole beneficio dai suggerimenti di alcuni colleghi.

3. L'ambito di applicabilità della RBV: dimensione e stadio di sviluppo dell'impresa, o abilità dell'imprenditore nel ricombinare risorse esistenti?

La RBV afferma che l'impresa può trarre degli *economic rents* dallo stock di risorse che possiede, e dall'abilità di sfruttarle attivamente in differenti ambiti di business (invece che rispondere passivamente alle pressioni ambientali).

Riflettendo su queste due fonti di *economic rents* (l'ammontare dello *stock di risorse* e l'*abilità manageriale* nell'impiegarle), alcuni autori hanno messo in discussione l'idoneità della RBV al fine di investigare, spiegare e guidare i processi di gestione strategica nei casi di *start-up*, e di nuove iniziative imprenditoriali attuate da *imprese di recente costituzione* e *piccole e medie imprese*, dove cioè sia lo stock di risorse disponibili, sia l'incidenza delle scelte manageriali (rispetto alle pressioni ambientali) nello sfruttarle sono considerate limitate. Per queste imprese i medesimi autori considerano più adatti gli approcci di tipo evoluzionista o quelli orientati all'ambiente, nell'affrontare il tema della strategia. E' interessante osservare che questi stessi autori sono riferibili, più o meno direttamente, alla RBV stessa.

La prima autrice ad aver espresso questa perplessità è stata Edith Penrose, ai primordi della RBV: «The growth in the 'size', however defined, of the industrial administrative unit is of importance because the larger this unit is, the smaller is the extent to which the allocation of productive resources to different uses and overtime is directly governed by market forces and the greater is the scope for conscious planning of economic activity» [Penrose, 1959: 15]. La dimensione dell'impresa e del suo stock di risorse condiziona non solo la sua abilità nell'allocarle attivamente, ma anche il ventaglio di opportunità che con esse l'impresa è potenzialmente in grado di perseguire: «[A firm's] opportunities are largely determined by its existing resources. Its entrepreneurial and managerial personnel work within the framework provided by these resources and their interests and abilities are conditioned by them» [Penrose, 1959: 113].

Laddove Penrose ha suggerito generiche 'market forces' come fondamentali determinanti dell'impiego delle risorse nelle piccole imprese, altri autori si sono riferiti in modo più specifico alle teorie evoluzioniste, sviluppate nei due decenni successivi al lavoro della Penrose. «Although the fledgling organization is easily addressed by evolutionary approaches, the resource-based view has relatively little to say about it. If the set of existing resources is small, the random developments that evolutionary theory highlights play a much more powerful role than they would in larger established organizations. In contrast, where the set of resources is small, the resource-based view has little predictive ability. Not surprisingly, most successful applications of this view have been to diversified or well-established companies» [Foss, Knudsen and Montgomery, 1995: 14-15].

Dubbi in merito all'applicabilità della RBV alle PMI sono stati espressi anche da un altro dei fondatori di tale approccio. Facendo riferimento al modello-base di analisi fondata sulle risorse, Wernerfelt afferma che «the model places considerable weight on initial resource stocks (...) A related problem (...) is that the resource-based approach has relatively little to say about small entrepreneurial firms» [Wernerfelt, 1995: 135].

Basandosi sulle considerazioni finora espresse, possono essere sviluppate le seguenti proposizioni, da sottoporre a successiva discussione e verifica empirica:

Proposizione 1. La RBV è più adatta a spiegare i comportamenti e le performance di imprese grandi o affermate, piuttosto che di imprese piccole o di recente costituzione.

Proposizione 2. Il comportamento e la performance di imprese piccole o di recente costituzione sono spiegati meglio dalle teorie evoluzioniste piuttosto che dall'approccio *resource-based*.

Le prime due proposizioni non tengono in considerazione le opportunità perseguibili dagli imprenditori mediante la ricombinazione innovativa delle risorse esistenti, per scarse che possano essere.

In effetti, come si vedrà meglio in seguito (par.4.1), buona parte della letteratura che spiega la crescita mediante un approccio resource-based - Penrose in primo luogo - vede nella ricombinazione di risorse esistenti, e non, quindi, nello stock di risorse disponibili, la fonte primaria della crescita. Da questo punto di vista, parrebbe sorgere una contraddizione tra l'esclusione delle imprese piccole e di recente costituzione dal potenziale esplicativo della RBV (esclusione sintetizzata nelle prime due proposizioni), e la spiegazione della crescita che essa consente attraverso il meccanismo della ricombinazione delle risorse esistenti.

Allo scopo di superare questi aspetti apparentemente contraddittori, pare opportuno procedere in due stadi separati, ma complementari. Insieme, essi dovrebbero consentire una giustificazione teorica dell'impiego della RBV nell'ambito degli studi sull'imprenditorialità (il primo obiettivo del presente lavoro), il quale è in qualche modo messo in discussione dai punti di vista riportati in precedenza.

Nel primo stadio (par.3.1) verrà discusso il ruolo delle risorse e del loro impiego nell'ambito di diverse definizioni di imprenditorialità, allo scopo di comprendere se la disponibilità di risorse (cioè la dimensione dello stock di risorse, e quindi la dimensione dell'impresa e il suo stadio di sviluppo) sia un elemento necessario del concetto di imprenditorialità.

Nel secondo stadio (par.3.2) verrà invece discusso il ruolo delle risorse e del loro impiego nell'ambito della RBV, allo scopo di comprendere se la disponibilità di risorse (rispetto alla modalità del loro impiego) sia una premessa necessaria ad applicare tale prospettiva teorica al campo dell'imprenditorialità.

3.1. L'imprenditorialità come 'ricombinazione di risorse'.

Numerosi studi teorici ed empirici adottano, più o meno esplicitamente, una definizione di imprenditorialità vista semplicemente come 'proprietà e gestione di piccole e medie imprese'. Alcuni autori si sono spinti fino ad affermare che il concetto stesso di imprenditorialità può solo confondere e ostacolare gli studi sul management delle PMI [Hornaday, 1990]. Questa definizione, peraltro diffusa, di imprenditorialità rende molto difficile sfruttare fino in fondo il potenziale esplicativo della RBV.

Un primo passo volto a legittimare il ricorso alla RBV nel campo degli studi sulle strategie imprenditoriali consiste nello spostare l'attenzione dalla *disponibilità* di risorse (cioè, la quantità o stock di risorse controllate da un'impresa), all'uso delle risorse (cioè, il modo in cui l'impresa combina le risorse controllate, indipendentemente dalla loro quantità) nell'ambito del concetto

di imprenditorialità. In altre parole, ciò significa riferirsi a una definizione di imprenditorialità basata sulle modalità di impiego delle risorse, a prescindere dalla quantità di esse disponibile.

In effetti, per quanto le prime due proposizioni possano essere considerate ragionevoli, esse non escludono un impiego della RBV negli studi sull'imprenditorialità. L'adeguatezza di tale approccio dipende dalla definizione di imprenditorialità che si assume.

Se con imprenditorialità si intende lo start-up di nuove imprese [Gartner, 1990] o la gestione di PMI, può in effetti insorgere il dubbio, avanzato da alcuni studiosi, in merito all'utilità esplicativa e normativa della RBV, a causa delle restrizioni in termini di stock di risorse disponibili cui tali imprese sono soggette.

Se però con imprenditorialità intendiamo *la distruzione creatrice attuata mediante l'attuazione di nuove combinazioni di risorse* [Schumpeter, 1934], o *il costante perseguimento di opportunità a prescindere dalle risorse effettivamente controllate* [Stevenson 1984; Stevenson and Jarillo, 1986, 1990], oppure ancora lo sfruttamento di opportunità mediante combinazioni innovative di risorse che abbiano un impatto sul mercato [Wiklund, 1998], osserviamo che, come si vedrà meglio in seguito, la RBV fornisce effettivamente una spiegazione significativa di molti fenomeni imprenditoriali e, in particolare, dell'innovazione e della crescita.

Questa visione di imprenditorialità come abilità di 'ricombinare' risorse esistenti è stata da lungo tempo riconosciuta, ed è coerente sia con risultanze empiriche, sia con interpretazioni di senso comune: «From our observation, however, success is unrelated to the size of the resource commitment. More important is the innovativeness with which the institution commits and deploys those resources (...) As necessity is proverbially the mother of invention, people who start businesses often make immaginative use of their limited resources» [Stevenson and Gumpert, 1985: 88].

Assumendo questa visione di imprenditorialità risulta chiaro come sia la dimensione, sia lo stadio di sviluppo dell'impresa siano irrilevanti nel decidere se la RBV possa essere utilmente applicata alle strategie imprenditoriali. L'imprenditorialità stessa ha a che vedere con il modo in cui le risorse sono generate e impiegate dall'impresa. Vi sono infatti imprese di grandi dimensioni e consolidate, caratterizzate da rilevanti ammontari di risorse, che fanno un uso 'passivo' di tali risorse. D'altra parte vi sono anche imprese piccole, di recente costituzione, che fanno un uso 'attivo', 'imprenditoriale', appunto, di tali risorse [Stevenson and Gumpert, 1985].

3.2. Dall'approccio 'resource-based' all'impresa, a quello basato sulle 'dynamic-capabilities'.

Negli ultimi anni si è assistito a un mutamento, o, meglio, a una graduale evoluzione, nella RBV [Galunic and Rodan, 1998].

I primi contributi riconducibili a tale filone [ad esempio, Wernerfelt, 1984; Barney, 1986], sono stati prevalentemente dedicati a spiegare quali categorie di risorse possono essere rilevanti, a quali condizioni e perché. Le risposte a tali domande sono state spesso individuate da tali autori *all'esterno* dell'impresa, nel funzionamento dei mercati delle risorse e dei fattori strategici, e nell'accesso delle imprese a questi mercati. In base a questo primo filone di ricerca, l'accesso a risorse e fattori strategici genera rendimenti basati sulla scarsità (*scarcity-based*, o *Ricardian rents*).

Contributi più recenti [si vedano, ad esempio, Amit e Schoemaker, 1993; Henderson e Cockburn, 1994; Iansiti e Clark, 1994; Grant, 1996; Moran e Ghoshal, 1996; Helfat, 1997; Teece *et al.*, 1997; Galunic e Rodan, 1998] hanno focalizzato la propria attenzione su come le risorse possano essere generate internamente all'impresa e da essa impiegate, solitamente sottolineando il ruolo rilevante delle riconfigurazioni di risorse nel determinare l'innovazione. La generazione interna delle risorse e la loro costante ricombinazione genera rendimenti basati sull'innovazione (*innovation-based* o *Schumpeterian rents)*.

Questa recente evoluzione della RBV - che indaga come risorse e competenze sono continuamente riconfigurate dalle imprese, allo scopo di affrontare adeguatamente l'ambiente in rapido mutamento - è esplicitamente considerata dai suoi sostenitori come particolarmente adatta a interpretare i fenomeni imprenditoriali, come definiti nel paragrafo precedente.

I sostenitori dell'approccio 'dynamic capabilities', ad esempio, sostengono: «Our approach is especially relevant in a Schumpeterian world of innovation-based competition, price/performance rivalry, increasing returns, and the 'creative destruction' of existing competences» [Teece, Pisano and Shuen, 1997: 509].

Anche altri autori, sempre ispirati all'approccio 'dynamic capabilities', sostengono che la propria visione di imprenditorialità come costante ricombinazione di risorse esistenti possa costituire la migliore spiegazione dell'innovazione e dei sentieri di crescita 'schumpeteriani': «While noting the radical outcomes of such innovation, Schumpeter also considers their source. The 'entrepreneurial role' he described consisted of recognizing the value in the underlying parts of the diverse systems and discerning that these parts could be recombined in a novel fashion: 'To produce means to combine materials and forces within our reach... To produce other things... means to combine these materials and forces differently.' [Schumpeter, 1934: 65]» [Galunic and Rodan, 1998: 1194].

In questa ultima evoluzione della RBV possono essere rintracciati i concetti che possono risultare più utili al fine di investigare a fondo i fenomeni connessi alle strategie imprenditoriali.

Allo scopo di riassumere i principali concetti emersi negli ultimi due paragrafi, vengono suggerite le seguenti proposizioni.

Proposizione 3a. Se l'imprenditorialità ha a che fare con la innovativa ricombinazione di risorse, indipendentemente dalla dimensione dello stock di risorse posseduto, allora la RBV presenta un potenziale rilevante nello spiegare le strategie imprenditoriali.

Espresso in modo leggermente diverso:

Proposizione 3b. Le più recenti formulazioni della RBV - focalizzate sulle ricombinazioni di risorse, piuttosto che sulla disponibilità di risorse - presentano un potenziale rilevante nello spiegare le strategie imprenditoriali.

4. Risorse, competenze, 'capabilities' e la crescita dell'impresa.

4.1. Riconfigurazione e uso delle risorse come fonti della crescita dell'impresa.

Una spiegazione affascinante di come l'uso delle risorse può condurre alla crescita dell'impresa - sia alla crescita in termini dimensionali, sia alla diversificazione - è stata data da Penrose nel 1959. Come ora si vedrà, tale spiegazione non considera la dimensione di partenza dell'impresa come determinante della crescita, risolvendo così l'apparente contraddizione osservata in precedenza.

Secondo Penrose, ciascuna risorsa può fornire differenti *servizi*, i quali costituiscono gli effettivi 'input' garantiti dalle risorse ai processi produttivi. I servizi sono una funzione del modo in cui le risorse vengono impiegate, vale a dire dei differenti scopi per cui le risorse possono essere sfruttate, e delle differenti combinazioni con altre risorse [Penrose, 1959: 25]. Di conseguenza, la mancanza dei servizi specializzati necessari all'espansione (in particolare la capacità manageriale e gli 'skill' tecnologici) e l'esistenza di un bacino di servizi produttivi inutilizzati (che si possono sempre trovare in qualsiasi impresa) costituiscono rispettivamente ostacoli e incentivi all'espansione [Penrose, 1959: 66]. «As long as expansion can provide a way of using the services of its resources more profitably than they are being used, a firm has an incentive to expand; or alternatively, so long as any resources are not used fully in current operations, there is an incentive for a firm to find a way of using them more fully. Unused productive services available from existing resources (...) are 'free' services which, if they can be used profitably, may provide a competitive advantage for the firm possessing them» [Penrose, 1959: 67-68].

Nella visione di Penrose, l'espansione attraverso l'utilizzo innovativo di risorse esistenti garantisce all'impresa *economie di crescita* ('economies of growth'), che sono di natura differente rispetto alle *economie di dimensione* ('economies of size'), derivanti invece dalla sola dimensione dell'impresa (ad esempio, le economie di scala). Infatti, le economie di crescita sorgono a seguito della ricombinazione della dotazione di risorse esistenti, la quale da' luogo a un processo di crescita. «Economies of growth may exist at all sizes, and some of them may have no relation (...) to the size of the firm before it undertakes an expansion based on them (...) One of the significant characteristics of the economies of growth is that they depend on the particular collection of productive resources possessed by the particular firm, and the exploitation of the opportunities provided by these resources may be quite unrelated to the size of the firm» [Penrose, 1959: 100].

L'opportunità di trarre beneficio da tali servizi inutilizzati richiede una elevata specializzazione nell'impiego delle risorse allo scopo di sfruttarle a fondo, e, quindi, il perseguimento di una crescente divisione del lavoro. In ciò risiede uno dei motivi citati in precedenza che, secondo Penrose, limiterebbero l'adeguatezza della RBV nell'investigare e nel dirigere i processi di gestione strategica nelle PMI: «In general, the extent to which a firm can employ the most advantageous division of labor depends on the scale of its operations; the smaller its output the less can resources be used in a specialized manner» [Penrose, 1959: 71]. Il ruolo pervasivo dell'imprenditore nelle imprese piccole o di recente costituzione costituirebbe esso stesso, a questo proposito, un ostacolo alla crescita: «To expand efficiently, a firm must effect a division of labor appropriate to the size of the expansion it wants to undertake (...) If a manager of a small firm is unwilling to relinquish any of his functions to others he creates a bottleneck which will effectively restrict further growth.» [Penrose, 1959: 72].

Il ruolo della specializzazione e della divisione del lavoro nello stimolare lo sviluppo interno delle competenze è stato anche studiato empiricamente con riferimento a piccole imprese manifatturiere, confermando i concetti appena espressi. [si veda, ad esempio, Ylinenpää, 1997].

Da ciò:

Proposizione 4. La crescita dell'impresa può essere spiegata come il risultato delle ricombinazioni di risorse esistenti - per quanto scarse possano essere - attuate all'interno dell'impresa.

Proposizione 5. La specializzazione e la divisione del lavoro nell'impresa costituiscono fonti rilevanti di sviluppo interno di nuove risorse e competenze. Esse costituiscono potenziali determinanti della crescita, ferme restando le altre variabili organizzative (ad esempio, in assenza di incrementi nel livello di esternalizzazione, che spesso segue i processi di specializzazione mediante decisioni di 'outsourcing').

4.2. Il ruolo della conoscenza.

Secondo Penrose, la *conoscenza* determina l'individuazione di nuovi utilizzi potenziali delle risorse esistenti (cioè di quelli che Penrose chiama i *servizi* ottenibili dalle risorse): «The possibilities of using services change with changes in knowledge. More services become available, previously unused services become employed and employed services become unused as knowledge increases about the physical characteristics of resources, about ways of using them, or about products it would be profitable to use them for» [Penrose, 1959: 76]. Oltre alla mera crescita, la natura delle risorse esistenti e lo spettro di servizi produttivi che da esse si possono trarre – come percepiti dall'imprenditore – determinano anche la *direzione dell'innovazione* nell'impresa, inclusa la *diversificazione* [Penrose, 1959: 84].

Da ciò:

Proposizione 6. La conoscenza può essere considerata la principale determinante delle ricombinazioni di risorse e, quindi, della crescita.

Oltre a Penrose, solo pochi autori hanno riconosciuto esplicitamente il fatto che sia la crescita, sia il vantaggio competitivo richiedono lo sfruttamento delle risorse esistenti e lo sviluppo di nuove risorse (o di nuovi servizi generati da risorse esistenti) attraverso la conoscenza accumulata dall'impresa.

Recentemente il cosiddetto 'dynamic capability approach' – derivante direttamente ed esplicitamente dalla RBV – ha affrontato in modo esplicito «the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments», come le 'dynamic capabilities' sono formalmente definite [Teece, Pisano and Shuen, 1997: 516].

Spesso ispirati dal pensiero pionieristico di Penrose, alcuni di tali autori stanno iniziando a formalizzare le *attività di ricombinazione di risorse* all'interno delle imprese. Tali attività sono infatti viste come le principali fonti di innovazione e di rendimenti 'Schumpeteriani' [Teece, Pisano e Shuen, 1997; Galunic e Rodan, 1998]. A evidenza, la RBV si sta evolvendo nella direzione di riconoscere nella *conoscenza* la principale determinante delle ricombinazioni di risorse e competenze e, quindi, della crescita e della performance dell'impresa. Da questo punto di vista, tale filone di studio beneficia dei più recenti sviluppi della cosiddetta visione 'knowledge-based' dell'impresa [si vedano, ad esempio, Kogut e Zander, 1996; Nelson e Winter, 1982; Spender, 1986], la quale considera le imprese come entità caratterizzate da conoscenza e competenze.

In un recente lavoro puramente teorico, ad esempio, Galunic e Rodan [1998] suggeriscono che cinque *caratteristiche della conoscenza* possano essere le determinanti principali della

verosimiglianza di ricombinazioni di risorse (e, quindi, di innovazioni 'Schumpeteriane'), attraverso l'effetto mediatore di due flussi di conoscenza connessi alle competenze:

- flussi di conoscenza ex-ante: la probabilità di intravedere ricombinazioni di risorse;
- flussi di conoscenza ex-post: i costi di scambio connessi alla ricombinazione di risorse, una volta che l'opportunità è stata riconosciuta. Si tratta dei costi che devono essere sostenuti per poter scambiare risorse tra differenti aree di impiego, ottenendone così una ricombinazione.

Le cinque caratteristiche della conoscenza suggerite come determinanti delle ricombinazioni di risorse vengono ulteriormente classificate in:

- tre caratteristiche *di base*: il grado di detenzione in forma tacita della conoscenza ('tacitness'); il grado di detenzione della conoscenza in routine organizzative ('routinization'); il grado di dispersione della conoscenza nell'organizzazione ('dispersion');
- due caratteristiche *di natura 'sociale'*: il 'delineamento' (vale a dire la presenza in aree diverse dell'impresa di modelli mentali, linguaggi ed esperienze ben delineati e distinti); il grado di 'istituzionalizzazione' e 'identificazione' della conoscenza.

Da tale modello è possibile sviluppare le seguenti proposizioni.

Proposizione 7. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse è tanto minore quanto più la conoscenza è detenuta in modo tacito all'interno dell'impresa. Ciò a seguito sia di una minore probabilità di intravedere ricombinazioni di risorse, sia di un maggior costo di scambio nell'ottenere tali ricombinazioni.

Proposizione 8a. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse è tanto minore quanto più le attività svolte dall'impresa dipendono da routine organizzative tacite.

Proposizione 8b. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse può essere incrementata rendendo esplicite le routine organizzative, grazie a un incremento nella probabilità di intravedere tali ricombinazioni.

Proposizione 8c. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse può essere minore laddove le routine sono rese esplicite, riducendo l'attività che conduce a nuova conoscenza e aumentando il costo di trasferimento della comprensione sottostante, che potrebbe rendere la conoscenza utile in nuovi ambiti

Proposizione 9. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse è tanto minore quanto più dispersa è la conoscenza, sia a causa dei più alti costi di scambio, sia della minore probabilità di individuare ricombinazioni di risorse.

Proposizione 10. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse è tanto minore quanto più delineata è l'area delle competenze all'interno dell'impresa, cioè quanto più sono presenti

modelli mentali distinti e idiosincratici in aree diverse. Ciò a causa sia della minore probabilità di individuare ricombinazioni di risorse, sia dei maggiori costi finalizzati allo scambio tra aree di competenze distinte.

Proposizione 11. La verosimiglianza delle ricombinazioni di risorse è tanto minore quanto più gli individui all'interno dell'impresa sono legati e associati a un'area di competenze. Ciò a causa sia delle minori probabilità di individuare usi innovativi delle risorse esistenti, sia dei costi necessari a superare le resistenze al loro successivo trasferimento nei nuovi utilizzi.

Alcuni studi recenti hanno anche ricercato l'evidenza empirica del ruolo della conoscenza nel riconfigurare le risorse esistenti e, quindi, nello stimolare la crescita. Autio e Parhankangas [1999], ad esempio, hanno riscontrato una relazione curvilinea tra:

- le *connessioni in termini di conoscenza* produttiva, tecnologica e di marketing tra un campione di imprese e le imprese sorte come spin-off di queste;
- la *crescita* delle imprese 'spin-off'.

In altri termini, i maggiori livelli di apprendimento e, quindi, di crescita si hanno in presenza di livelli *intermedi* di sovrapposizione delle conoscenze tra impresa 'madre' e suo 'spin-off'. Un *minore* livello di conoscenza in comune non consente alcun trasferimento di conoscenza e competenze, mentre un *maggiore* livello di conoscenza in comune non incentiva processi di apprendimento autonomi da parte dell'impresa 'spin-off'.

Altri autori [Yli-Renko *et al.*, 1999] hanno riscontrato che l'apprendimento e l'accumulazione di conoscenza hanno un rilevante effetto positivo sul vantaggio competitivo dell'impresa.

Nonostante questi e altri studi che hanno iniziato ad affrontare il tema in modo rigoroso, manca ancora negli studi di strategia una verifica empirica sistematica del ruolo della conoscenza nel determinare l'innovazione e la crescita.

Nei paragrafi che seguono verranno illustrate le linee-guida di una ricerca empirica che consentirebbe di attuare tale verifica in modo sistematico.

5. Impostazione dell'analisi empirica.

Di seguito vengono descritti per sommi capi gli stadi mediante i quali sarebbe possibile effettuare una verifica empirica di alcune almeno delle proposizioni sviluppate in precedenza.

Primo stadio. La rifinitura delle proposizioni.

Nel primo stadio, le proposizioni verranno sottoposte a imprenditori e ricercatori mediante interviste destrutturate, allo scopo di verificarne la validità 'immediata', cioè 'a vista' (è il

concetto di 'face validity', comunemente impiegato per attuare una prima verifica della validità di misure di variabili). Una volta raccolti questi pareri, le singole proposizioni potranno essere scartate, modificate, o semplicemente rifinite, a seconda del grado di consenso da esse raccolto.

Secondo stadio. Lo sviluppo di un modello teorico iniziale.

Le proposizioni sviluppate e successivamente rifinite suggeriscono numerose relazioni causali di tipo esplicativo tra i concetti e le variabili prese in considerazione nel presente lavoro. Tra queste relazioni alcune risultano più significative, dati gli obiettivi di fondo esposti al paragrafo 2 (le altre costituiscono una necessaria cornice concettuale). Tali relazioni-chiave verranno unificate in un unico modello teorico, in grado di suggerire una risposta alle domande di ricerca inizialmente espresse. Essendo lo scopo principale quello di comprendere il ruolo reciproco della conoscenza e delle risorse nel determinare la crescita, solo le proposizioni che affrontano direttamente queste relazioni vengono impiegate nella costruzione del modello (i numeri riportati nella Figura 1 si riferiscono alle proposizioni, tra quelle sviluppate, che sono state impiegate ai fini dello sviluppo del modello).

A scopo esemplificativo - e considerando la portata del presente lavoro -, si riporta di seguito un esempio di come un tale modello potrebbe essere sviluppato. Il nucleo della figura è tratto da Galunic e Rodan [1998], modificato e ampliato in base alle differenti esigenze del presente lavoro.

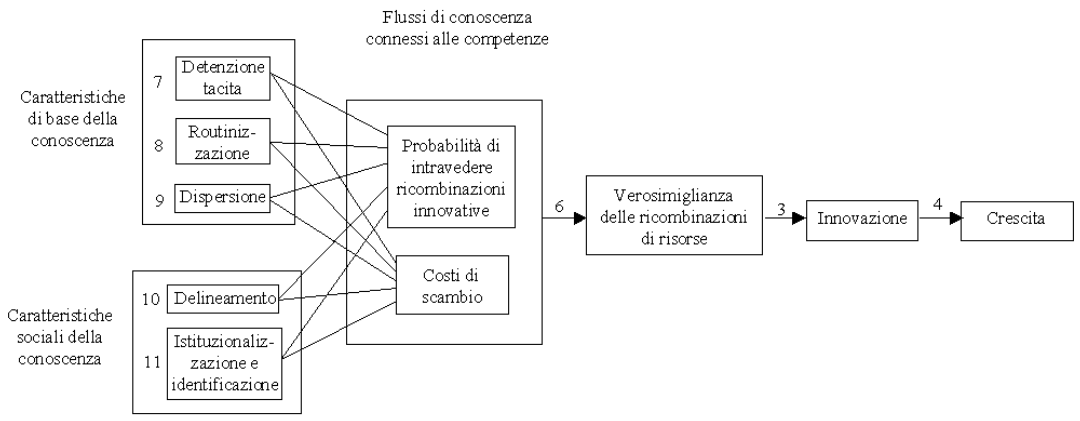

Figura 1. Un esempio di modello teorico iniziale.
Fonte: adattato e ampliato da Galunic e Rodan [1998].

Terzo stadio. Un caso-pilota.

Il modello teorico preliminare verrà rifinito grazie allo studio di un caso-pilota. Studiare un caso prima di definire il modello di ricerca definitivo, di operazionalizzare i costrutti e di condurre lo studio empirico vero e proprio consente di ottenere una ricca e approfondita pre-comprensione dei temi studiati e della loro rilevanza e significatività (che potrebbe non emergere con chiarezza dalla sola analisi della letteratura) [Yin, 1989]. Lo studio di un caso-pilota può portare a introdurre nuove variabili nel modello, rifinire o eliminare variabili esistenti, modificare relazioni tra variabili.

Quarto stadio. Lo sviluppo del modello di ricerca.

A seguito del caso-pilota, il modello teorico iniziale sviluppato nel secondo stadio viene modificato e affinato, giungendo alla determinazione del modello di ricerca da sottoporre a verifica empirica diretta. Il passaggio dal modello teorico al modello di ricerca comporta anche la *operazionalizzazione* dei costrutti contenuti nel modello teorico, vale a dire l'individuazione di opportune *variabili* in grado di rappresentare i concetti esposti, e di opportune *misure* da affiancare a tali variabili [Bailey, 1995]. Infine, in esso vengono introdotte le variabili di controllo che l'analisi della letteratura e il caso-pilota suggeriranno di inserire.

Quinto stadio. La verifica empirica del modello di ricerca.

Data la natura delle domande di ricerca e la volontà di giungere a conclusioni generalizzabili, si ritiene opportuno procedere a una verifica di tipo quantitativo delle relazioni tra variabili descritte nel modello di ricerca e sviluppate a partire dall'analisi della letteratura e dal caso-pilota.

Come si può notare dalla Figura 1 e dalle proposizioni su cui essa si basa, il modello di ricerca sottoposto ad analisi empirica può essere definito come *strutturale*. In esso, infatti, sono presenti variabili (quali, ad esempio, la verosimiglianza di ricombinazioni di risorse) che sono allo stesso tempo variabili dipendenti e indipendenti. Tali variabili sono definite *endogene*. Relazioni strutturali con variabili endogene possono essere stimate simultaneamente grazie a tecniche di analisi multivariata avanzate, quali PLS (Partial Least Squares) e LISREL. La realizzazione di questo tipo di analisi richiede lo studio di campioni di imprese molto ampi. Viene qui tralasciata l'illustrazione delle modalità di campionamento, che andrebbe oltre la portata del presente lavoro.

Sesto stadio. Il modello finale.

L'indagine condotta nel corso del quinto stadio consente di giungere a una verifica empirica del modello di ricerca e a una conferma o disconferma delle relazioni tra variabili in esso ipotizzate. Ciò consente di sviluppare il modello finale, contenente le variabili e le relazioni tra di esse come rintracciabili nel campione di imprese prescelto, e le indicazioni in merito alla significatività e rilevanza di tali risultati ai fini della comprensione dei fenomeni indagati.

6. Conclusioni.

Lo scopo del presente lavoro consisteva nell'indagare il reciproco ruolo della conoscenza e delle risorse nei processi innovativi delle piccole e medie imprese – impliciti nella definizione assunta dell'unità di analisi: le strategie imprenditoriali – e nei conseguenti processi di crescita.

L'analisi teorica svolta ha consentito di sviluppare alcune proposizioni (da sottoporre a successivo affinamento e verifica empirica), dalle quali emergerebbero, se verificate, alcune risposte alle domande di ricerca espresse al principio:

- la crescita qualitativa e quantitativa delle PMI (sviluppo) non dipende in misura esclusiva dallo stock di risorse inizialmente disponibili;
- un ruolo rilevante nei processi di crescita è determinato dal modo in cui le risorse – scarse o abbondanti che siano – vengono impiegate;
- la crescita è frutto dei processi di innovazione in cui si esplicano le strategie imprenditoriali;
- i processi di innovazione, a loro volta, sono il frutto di processi di ricombinazione di risorse esistenti e di risorse acquisite esternamente;
- i processi di ricombinazione di risorse, infine, sono più o meno probabili a seconda delle caratteristiche assunte dalla conoscenza accumulata all'interno dell'impresa; tale relazione è mediata, con effetti di segno opposto, da due fattori: la probabilità di identificare ricombinazioni di risorse e il costo di tali ricombinazioni.

Le limitazioni del modello abbozzato (e, si sottolinea ancora, non rifinito ed empiricamente testato) sono numerose. Tra le principali si evidenziano la notevole ampiezza (la verifica empirica potrebbe forse opportunamente limitarsi a una sola parte del modello), la sua genesi esclusivamente teorica (peraltro accettabile nell'ambito di un procedimento deduttivo), il limitarsi, nonostante la sua ampiezza, ad alcune soltanto delle possibili spiegazioni dei fenomeni indagati. Infine, le conclusioni alle quali si è giunti potrebbero apparire scontate, essendo già in qualche modo presenti nella letteratura. Lo scopo del presente lavoro, però, è stato quello di

unificarle in un quadro teorico unico e omogeneo, e di avviarne una strutturazione che possa consentirne una verifica empirica rigorosa.

Bibliografia.

Amit, R., Glosten, L. e Mueller, E. (1993) Challenges to theory development in entrepreneurship research. Journal of Management Studies 30, 5: 815-834.

Amit, R., and Schoemaker, J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, 14, 1, 33-46.

Autio, E., and Parhankangas, A. (1999) Knowledge relatedness, learning, and growth of young industrial spin-off firms. Paper presented at the 1999 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Bailey, K. D. (1995) Metodi della ricerca sociale. Bologna: Il Mulino.

Brown, T. E., and Kirchhoff, B. A. (1997) Resource acquisition self-efficacy: Measuring entrepreneur's growth ambitions. Paper presented at the 1997 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Brown, T. E., and Kirchhoff, B. A. (1997) The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth. Paper presented at the 1997 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Brush, C. G., Greene, P. G., Hart, M. M., and Edelman, L. F. (1997) Resource configurations over the life cycle of new ventures. Paper presented at the 1997 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Carroll, G. R. and Delacroix J. (1982) Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: An ecological approach. Administrative Science Quarterly 27: 169-198.

Chandler, G. N., and Hanks, S. H. (1994) Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. Journal of Business Venturing, 9: 331-349.

Chaston, I., and Mangles, T. (1997) Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. Journal of Small Business Management, January: 47-57.

Coda, V. (1988) L'orientamento strategico dell'impresa. Torino: Utet.

Cooper, A. C. (1981) Strategic Management: New ventures and small business growth. Long Range Planning 14, 5: 39-45.

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

Deeds, D. L., DeCarolis, D., and Coombs, J. E. (1997) The impact of firm-specific capabilities on the amount of capital raised in an initial public offering: Evidence from the biotechnology industry. Journal of Business Venturing, 12: 31-46.

Deeds, D. L., DeCarolis, D., and Coombs, J. E. (1998) Firm-specific resources and wealth creation in high-technology ventures: Evidence from newly public biotechnology firms. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring: 55-73.

Delacroix J. and Carroll, G. R. (1982) Organizational findings: An ecological study of the newspaper industry of Argentina and Ireland. Administrative Science Quarterly 28: 274-291.

Dougherty, D. (1995) Managing your core incompetencies for corporate venturing. Entrepreneurship Theory & Practice, Spring: 113-135.

Dyke, L. S., and Fischer, E. M., and Reuber, A. R. (1992) An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. Journal of Small Business Management, October: 72-87.

Foss, N. J., Knudsen, C. and Montgomery, C. A. (1995) An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: C. A. Montgomery, (ed.) Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis. Boston: Kluwer Academic Publishers, 133-146.

Galunic, D. C., and Rodan, S. (1998) Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. Strategic Management Journal, 19: 1193-1201.

Gartner, W. B. (1990) What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing 5: 15-28.

Grant, R. M. (1996) Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization Science, 7, 4: 375-386.

Greene, P. G. (1997) A resource-based approach to ethinic business sponsorship: A consideration of Ismaili-Pakistani immigrants. Journal of Small Business Management, October: 58-71.

Greene, P. G., and Brown, T. E. (1997) Executive forum. Resource needs and the dynamic capitalism typology. Journal of Business Venturing, 12: 161-173.

Greene, P. G., Brush, C. G., and Brown, T. E. (1997) Resources in small firms: An exploratory study. Paper presented (earlier version) at the 1996 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Hardill, I., Fletcher, D. and Montagné-Villette, S. (1995) Small firms' 'distinctive capabilities' and the socio-economic milieu: Findings from case studies in Le Choletais (France) and the East Midlands (UK). Entrepreneurship & Regional Development, 7: 167-186.

Helfat, C. E. (1997) Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. Strategic Management Journal, 18, 5: 339-360.

Henderson, R., and Cockburn, I. (1994) Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 15: 63-84.

Hornaday, R. W. (1990) Dropping the e-words from small business research: An alternative typology. Journal of Small Business Management, October: 22-33.

Iansiti, M., and Clark, K. (1994) Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. Industrial and Corporate Change, 3, 3: 557-606.

Kent, C. A., Sexton, D. L. e Vesper, K. H. (1982) Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kirzner, I. M. (1973) Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1979) Perception, opportunity and profit: Studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.

Kogut, B., and Zander, U. (1996) What firms do? Coordination, identity and learning. Organization Science, 7, 5: 502-518.

Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, 13: 111-125.

Lieberman, M. B., and Montgomery, D. B. (1998) First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view. Strategic Management Journal, 19: 1111-1125.

Low, M. B. and MacMillan, I. C. (1988) Entrepreneurship: Past research and future challenges. Journal of Management 14, 2: 139-161.

Miller, D. and Shamsie, J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. Academy of Management Journal, 39, 3: 519-543.

Moran, P., and Goshal, S. (1996) Value creation by firms. Academy of Management Best Paper Proceedings, 56th Annual Meetings, 41-45.

Morone, J. (1993) Winning in high tech markets. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mullins, J. W. Early growth decisions of entrepreneurs: The influence of competency and prior performance under changing market conditions. Journal of Business Venturing, 11: 89-105.

Nelson, R., and Winter, S. (1982) An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Belknap.

Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June: 79-91.

Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1994) Competing for the future. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Shane, S. e Venkataraman, S. (1999) The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review (in corso di pubblicazione).

Schumpeter, J. A. (1934) The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press (originally published 1911).

Shrader, R. C., and Simon, M. (1997) Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. Journal of Business Venturing, 12: 47-66.

Spender, J.-C. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17: 45-62.

Stevenson, H. H. (1984) A perspective of entrepreneurship. In H. H. Stevenson, M. J. Roberts and H. Grousebeck (Eds.), New business venture and the entrepreneur. Boston, MA: Harvard Business School.

Stevenson, H. H., and Gumpert, D. E. (1985) The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, 85.

Stevenson, H. H., and Jarillo, J. C. (1986) Preserving entrepreneurship as companies grow. Journal of Business Strategy, 6, 10-23.

Stevenson, H. H., and Jarillo, J. C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11, 17-27.

Teece, D. J. (1982) Towards an economic theory of the multiproduct firm. Journal of Economic Behavior and Organization, 3: 39-63.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Strategic Management Journal, 18, 7: 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18, 7: 509-533.

Tushman, M. L. and Anderson P. (1986) Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly 31: 439-465.

Walsh, S. T., and Kirchhoff, B. A. (1998) Can entrepreneurial core competencies overcome poor strategies? Paper presented at the 1998 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 2: 171-180.

Wernerfelt, B. (1995) Resource-based strategy in a stochastic model. In: C. A. Montgomery, (ed.) Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis. Boston: Kluwer Academic Publishers, 133-146.

Wiklund, J. (1998) Small firm growth and performance. Entrepreneurship and beyond. Doctoral dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School.

Williams, M. L., Tsai, M.-H., and Day, D. (1991) Intangible assets, antry strategies, and venture success in industrial markets. Journal of Business Venturing, 6: 315-333.

Yin, R. K. (1989) Case study research. Design and methods. London: Sage.

Ylinenpää, H. (1997) Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms. Doctoral dissertation. Luleå University of Technology.

Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H. J., and Hay, M. (1999) Social capital, relational learning, and knowledge distinctiveness in technology-based new firms. Paper presented at the 1999 Babson-Kauffman Conference in Entrepreneurship Research.

Note

[1] Da questo momento in poi si abbandonerà il termine *sviluppo* per sostituirlo con quello di *crescita*. Questo allo scopo di uniformarsi alla terminologia impiegata nei testi anglosassoni che costituiscono i principali riferimenti del presente lavoro. In essi – si veda ad esempio Penrose [1959] – viene impiegato il termine '*growth'*, e mai '*development'*. Nella quasi totalità dei casi, comunque, con 'growth' non si intende una crescita puramente quantitativa ma, al contrario, una crescita frutto di significativi processi di apprendimento e innovazione.

[2] Già negli anni '80 la Academy of Management aveva costituito una divisione di 'Entrepreneurship' separata, sebbene la delimitazione del campo di studi imprenditoriali come allora definita («the creation and management of new businesses, small businesses and family businesses, and the characteristics and special problems of entrepreneurs») sia stata successivamente messa in discussione come non sufficientemente specifica, e quindi modificata [Gartner, 1990].