

Imprenditorialità globale e Market-Driven Management*

*Antonio Majocchi **, *Antonella Zucchella ***

1. La prospettiva Outside-in nel MDM

Il tema dell'imprenditorialità internazionale (*International Entrepreneurship*, IE) è diventato negli ultimi anni un promettente campo di ricerca nell'ambito degli studi di management internazionale. Il tema dell'*international entrepreneurship* si occupa in particolare della modalità con cui le imprese esplorano e sfruttano opportunità di business che si presentano nei mercati esteri, creando valore per l'azienda e per i suoi clienti e anticipando/contrastando le mosse dei concorrenti. In un ambiente economico altamente volatile, in cui i consumatori cambiano rapidamente i loro orientamenti e comportamenti di acquisto e la pressione competitiva è in aumento, gli studi sull'imprenditorialità forniscono un approccio promettente al fine di analizzare come l'impresa colga le opportunità in modo proattivo e innovativo nel mercato globale. Da questo punto di vista, è possibile identificare relazioni potenzialmente fruttuose tra il tema della imprenditorialità internazionale e quello del *Market-Driven Management* (MDM, Day, 1999, 2007). Quest'ultimo costituisce uno dei più innovativi approcci per la comprensione del comportamento di quelle aziende che hanno avuto successo nei mercati globali. E' nostra opinione che i due approcci siano strettamente complementari e che l'inclusione della prospettiva imprenditoriale all'interno del MDM possa aiutare ad approfondire la nostra conoscenza delle imprese innovative e di successo. Infatti, la prospettiva *outside-in* che caratterizza il market-driven management (Brondoni, 2007) presenta significativi punti in comune con l'orientamento al mercato che caratterizza l'*international entrepreneurship*. Il MDM si occupa prioritariamente di anticipare l'evoluzione

* Pur essendo il presente lavoro frutto dell'impegno comune, A. Zucchella ha curato i §§ 1, 2; A. Majocchi ha curato i §§ 3, 4. Le conclusioni sono il frutto del lavoro comune dei due Autori

* Professore Associato di Management Internazionale, Università degli Studi di Pavia

** Professore Ordinario di Marketing e Imprenditorialità Internazionale, Università degli Studi di Pavia

degli atteggiamenti dei clienti e trova in questo senso una corrispondenza nell'atteggiamento imprenditoriale proattivo delle imprese che hanno un approccio imprenditoriale. Il focus sul 'time to market' del MDM e il focus sulla rapidità nel cogliere le opportunità che si presentano sul mercato dell'IE presentano dunque numerosi punti in comune. Pur condividendo i fondamenti e avendo simili presupposti logici, il MDM e l'IE sono da considerarsi come sviluppi teorici complementari in cui il MDM costituisce il contesto generale di riferimento entro cui è possibile inserire l'approccio teorico tipico delle teorie imprenditoriali globali. Nel presente *paper* cercheremo di dimostreremo che il dibattito in corso sull'imprenditorialità internazionale costituisce un utile complemento alla teoria del MDM e come questa teoria possa aiutare a identificare gli elementi chiave per il successo aziendale. Il presente articolo è strutturato come segue. Nel prossimo paragrafo verrà definito il concetto di imprenditorialità internazionale che fa riferimento a quello più ampio di *imprenditorialità globale* e poi, nella sezione che segue, questo concetto verrà integrato all'interno della prospettiva del market-driven management. Il paragrafo successivo è dedicato a definire il costrutto teorico di imprenditorialità all'interno di società multinazionali e i suoi possibili collegamenti con l'approccio MDM. L'ultima sezione individua il potenziale contributo di una prospettiva integrata e si conclude con una panoramica delle possibili implicazioni che l'integrazione di questi approcci potrà portare negli studi di management.

2. Dall'imprenditorialità internazionale all'imprenditorialità globale

La letteratura italiana ha contribuito ampiamente allo sviluppo degli studi sull'imprenditorialità, con particolare attenzione al caso delle piccole imprese, che caratterizzano profondamente l'economia del paese e dei suoi sistemi produttivi locali (Golinelli, 1992). La rilevanza degli studi sul caso italiano per lo sviluppo degli studi imprenditoriali è stata riconosciuta anche da autori stranieri (Minniti, 2005). Un certo numero di lavori ha infatti messo in evidenza l'orientamento internazionale e imprenditoriale delle piccole imprese italiane mostrando come l'atteggiamento imprenditoriale fosse una variabile cruciale nello spiegare il successo internazionale delle imprese (Varaldo, Ferrucci 1997, Pepe 1984, Cafferata, Genco 1997, Depperu 1993, Coro, Rullani 1998, Grandinetti 1992; Zucchella, Maccarini, 1999; Caroli, Lipparini, 2002). Venkataraman (1997), Shane e Venkataraman (2000) definiscono lo studio dell'imprenditorialità come 'l'esame del come, del chi e con quali effetti, i prodotti e servizi che saranno immessi nel mercato sono individuati, valutati e valorizzati'. Questa definizione pone l'accento sul concetto di innovazione come fattore chiave per definire un imprenditore e sulla percezione di nuove opportunità economiche e la conseguente introduzione di nuove idee sul mercato. Con riferimento specifico all'imprenditorialità nei mercati esteri si è assistito, nel corso degli ultimi dieci anni, a una crescita esponenziale dei contributi teorici ed empirici (e Oviatt McDougall, 1997, 2000; Zahra e Garvis,

2000). Imprenditorialità e internazionalizzazione sono infatti campi di studio strettamente interdipendenti perché l'entrata sui mercati esteri e l'imprenditorialità internazionale possono essere considerati due aspetti di un medesimo processo che è quello della crescita dell'impresa (Lumpkin e Dess, 1996; Zahra e George, 2002).

Una delle definizioni di imprenditorialità internazionale più utilizzate è la seguente: 'l'imprenditorialità internazionale è una combinazione di innovazione, proattività e ricerca del rischio al di là dei confini nazionali destinata a creare valore nelle organizzazioni' (McDougall e Oviatt, 2000). Questa definizione ha il merito di identificare le tre dimensioni cruciali per esaminare il comportamento internazionale di un'iniziativa imprenditoriale: l'assunzione del rischio, la proattività e la capacità innovativa. Zahra e George (2002) sintetizzano questi concetti facendo riferimento al concetto generale di l'imprenditorialità ovvero a quel processo in cui le imprese identificano e sfruttano le opportunità sul mercato internazionale. In questa definizione gli autori non fanno riferimento alle dimensioni o all'età dell'impresa, ma cercano di cogliere le caratteristiche fondanti del comportamento imprenditoriale di qualsiasi impresa all'estero. Secondo Zahra e George (2002), queste caratteristiche fondanti sono ascrivibili alla capacità innovativa con la quale l'impresa individua un'opportunità di mercato, definisce e configura la sua catena del valore, seleziona le aree da internazionalizzare e individua le modalità per raggiungere i potenziali clienti nel mercato globale. Di conseguenza, questo approccio tende a comprendere le imprese con diverse dimensioni ed età e non si limita a quelle piccole e/o giovani, al contrario dei primi studi sull'imprenditorialità. In virtù delle nuove caratteristiche dei mercati mondiali, caratterizzati da una crescente interdipendenza e da una (parziale) integrazione, oggi preferiamo adottare il termine di 'imprenditorialità globale' (*Global Entrepreneurship*), che esprime meglio l'orientamento delle imprese verso questo ambiente. Inoltre, l'imprenditorialità internazionale rappresenta un atteggiamento proattivo verso i mercati globali, che devono essere completati da un adeguato insieme di approcci manageriali. Una gestione orientata al mercato (ovvero il market-driven management) si adatta molto bene a questa esigenza.

Nei mercati globali, la leva strategica delle imprese passa dai beni tangibili alla conoscenza. Sistemi informativi e collaborazione tra le imprese diventano fondamentali modalità di accesso alle conoscenze e di sfruttamento delle sue potenzialità (Brondoni, 2002). Le imprese che mostrano un orientamento internazionale dovrebbero essere consapevoli di competere in un contesto globale caratterizzato da una molteplicità di spazi di opportunità di vendita, di fonti e di collaborazione, in cui la proattività e la capacità innovativa si riferiscono alla capacità di creare valore 'prima e meglio dei concorrenti', attraverso nuove ed efficaci combinazioni che coinvolgono la catena di valore globale. Il settore industriale italiano è ricco di esempi di successo dell'imprenditorialità delle imprese che in diversi mercati del mondo (Zucchella e Maccarini, 1999) riescono a emergere come leader utilizzando l'innovazione su scala globale come uno strumento competitivo. Aziende come Tod's, Prada, o Bulgari nel settore lusso, Brembo nel settore meccanico o Geox nel tradizionale

mercato di massa del settore calzature si identificano come innovatori globali e ora leader mondiali nel proprio segmento competitivo.

3. Market-Driven Management e imprenditorialità globale

Secondo Day (1993) sono stati compiuti notevoli progressi per individuare le organizzazioni market-driven, nel capire quello che fanno, e per misurare l'impatto finanziario di queste strategie. La prossima sfida è quella di capire meglio come questo orientamento organizzativo può essere realizzato e sostenuto. Secondo lo stesso autore, le competenze di un'impresa sono incorporate nel processo *outside-in* di analisi del mercato e di configurazione della strategia che guida la creazione e la realizzazione di valore per l'organizzazione. Due capacità dunque spiccano come ingredienti essenziali di un orientamento al mercato: il *Marketing Sensing*, che consente di conoscere i clienti, i concorrenti, e gli altri attori della catena del valore, con lo scopo di agire sugli eventi e sulle tendenze del mercato e il *Customer Linking*, che implica una capacità di creare e gestire rapporti di collaborazione con i clienti. Le imprese market-driven sono più adatte all'apprendimento, più sistematiche e anticipatrici nell'individuare e utilizzare le informazioni del mercato. D'altro canto gli studi sull'imprenditorialità evidenziano che questa consiste in un atteggiamento proattivo orientato al mercato. Da questo punto di vista si potrebbe dire che le imprese *market-driven* sono organizzazioni imprenditoriali che hanno altresì capacità superiori per anticipare e sfruttare i cambiamenti del mercato, così come le mosse dei concorrenti. La letteratura sul tema dell'imprenditorialità spesso ignora la necessità di sviluppare adeguate capacità di previsione e non tiene conto degli approcci gestionali che possono alimentare lo spirito imprenditoriale nel corso del tempo. In realtà un'iniziativa imprenditoriale per generare un successo durevole per l'impresa implica anche la capacità di mantenere questo approccio nel tempo e non solo nella fase iniziale di *start-up* dell'impresa.

L'orientamento market-driven costituisce quindi il quadro di riferimento dell'approccio imprenditoriale il quale mette in luce come le capacità organizzative dedicate a sostenere l'approccio *outside-in* dell'impresa siano fondamentali (Brondoni, 2007). Questo approccio è ancora più cruciale quando applicato ad un contesto globale dove il posizionamento competitivo e la creazione di valore per il cliente, in un ambiente altamente volatile, sono le priorità strategiche.

4. L'imprenditorialità internazionale nelle multinazionali e il MDM

Come abbiamo cercato di illustrare nei paragrafi precedenti, la letteratura sul tema dell'imprenditorialità internazionale, intesa come un atteggiamento proattivo e innovativo delle imprese per esplorare e sfruttare efficacemente le opportunità del mercato globale, è stata particolarmente ricca nel corso degli

ultimi decenni. Si deve notare tuttavia che questa letteratura non si riferisce solo alle piccole e medie imprese o a quelle nuove, ma si è occupata anche di quelle grandi e delle multinazionali. Nella nostra ottica, anche questa letteratura può costituire un utile complemento alla teoria del MDM. Nelle sua opera di riferimento sul market-driven management, Day (1999, 2000), definisce tre condizioni che sono necessarie all'impresa al fine di 'capire, attrarre e mantenere i clienti più proficui', ovvero al fine di essere un'organizzazione orientata al mercato che anticipa i propri concorrenti.

Queste condizioni sono: una cultura orientata al futuro, la capacità distintiva nel percepire il mercato, di relazionarsi con esso e anticipare il pensiero strategico e, infine, una struttura organizzativa (che egli definisce *configurazione*) che consente all'intera impresa di anticipare costantemente e rispondere alle mutevoli esigenze dei clienti e delle condizioni del mercato. A supporto di questi tre elementi vi è una conoscenza di base condivisa con cui l'organizzazione raccoglie e interpreta l'evoluzione del mercato. Partendo dall'analisi di imprese innovative multinazionali, ma utilizzando una diversa prospettiva, anche Ghoshal e Bartlett (1989) arrivano a conclusioni analoghe. Studiando aziende come ABB, General Electric o Unilever Bartlett e Ghoshal identificano un modello di organizzazione che essi chiamano *Transnazionale* e che, secondo il loro punto di vista, è la migliore soluzione per avvicinarsi a mercati globali volatili e dispersi, con i quali le multinazionali devono oggi rapportarsi. Secondo Bartlett e Ghoshal (1989) il modello transnazionale può essere descritto come un network integrato in cui i nodi della rete, vale a dire le diverse filiali sparse in tutto il mondo, possono svolgere diversi ruoli e in cui la funzione del centro aziendale è quella di combinare un alto livello di coordinamento e di condivisione di valori con un elevato grado di autonomia di iniziativa a livello di filiali. Il modello transnazionale ha attirato una notevole attenzione nel dibattito teorico sulle multinazionali grazie alla sua capacità di conciliare la necessità di elevate economie di scala con la richiesta del mercato di seguire le differenti esigenze dei diversi clienti su base geografica. Tale modello sembra dare una risposta efficace alle opposte necessità che le imprese devono affrontare. La globalizzazione dei mercati infatti ha spinto le imprese multinazionali verso una forte integrazione e standardizzazione per risparmiare sui costi sviluppando economie di scala. D'altro canto, la dispersione geografica è diventata sempre più importante al fine di rispondere alle diverse esigenze dei clienti, adattarsi ai differenti contesti locali, e sfruttare quelle competenze *location-based* che sono tipiche dei differenti contesti territoriali. La necessità stessa di conciliare queste opposte esigenze, a sua volta, ha promosso l'innovazione all'interno di quelle imprese che hanno adottato il modello transnazionale. La necessità di sviluppare una struttura che garantisca allo stesso tempo adattamento locale e integrazione globale ha infatti portato allo sviluppo del nuovo modello organizzativo definito *transnazionale*. Molti autori (Harzing, 1998) hanno sottolineato che con la dispersione delle attività i consueti metodi di controllo gerarchico sono inefficaci e questa configurazione organizzativa richiede nuovi metodi di controllo basati anche su meccanismi informali. Ciò ha portato a una sovrapposizione di metodi di controllo che

hanno sviluppato accanto ai classici sistemi di reporting formali – tipicamente verticali - anche nuove metodologie informali con lo sviluppo di intensi rapporti tra le filiali (rapporti orizzontali). Nella presente discussione è interessante notare che tra le principali caratteristiche del modello transnazionale, due caratteristiche di questo modello si distinguono in quanto coincidono con le condizioni proposte da Day nell'identificare le condizioni di successo del MDM. Queste caratteristiche comuni ai due approcci sono rispettivamente: la necessità di combinare la conoscenza condivisa e dispersa attraverso specifiche strategie organizzative e l'approccio *forward looking*, vale a dire l'attenzione all'innovazione sul mercato. Il dibattito sull'imprenditorialità internazionale nelle multinazionali offre dunque alcuni ulteriori interessanti approfondimenti su questi due fattori di successo individuati da entrambi gli approcci.

In realtà, il lavoro di Bartlett e Ghosal ha alimentato un gran numero di studi non solo con riferimento al tema delle strutture organizzative delle imprese multinazionali, ma anche per quanto concerne il tipo di risorse da condividere e da promuovere nelle filiali. Sorprendentemente, solo alcuni studi molto recenti hanno individuato le capacità imprenditoriali come un elemento chiave nella definizione dello spirito competitivo delle multinazionali. Il punto di vista di Bartlett e Ghosal sottolinea il ruolo delle capacità di una impresa multinazionale di sfruttare l'innovazione e il potenziale imprenditoriale delle sue capacità disperse, ma fino ad ora solo pochi studi hanno prestato attenzione al ruolo dell'imprenditorialità all'interno delle multinazionali. Un importante contributo su questo tema è stato fornito dai lavori di Birkinshaw (1997; Birkinshaw e altri 2005) che ha concentrato la sua attenzione sull'imprenditorialità internazionale in aziende multinazionali (MNC). Basandosi su studi precedenti in materia di imprenditorialità aziendale e definendo quest'ultima in maniera abbastanza restrittiva ovvero come qualsiasi scostamento dalle prassi esistenti (Kanter, 1982) Birkinshaw afferma che le imprese di successo quelle che adottano il modello transnazionale in modo particolare, promuovono l'imprenditorialità non solo a livello aziendale, ma anche nelle filiali collocate in tutto il mondo. Dal momento che il ruolo delle società controllate è molto differente, vi sono solo alcune controllate che si assumono la responsabilità di innovare o perseguire nuove iniziative imprenditoriali, mentre altre il cui ruolo è semplicemente quello di implementare le strategie decise al centro. Birkinshaw mostra come le attività imprenditoriali svolte a livello delle filiali abbiano un ruolo molto importante per promuovere la competitività delle multinazionali. È l'atteggiamento imprenditoriale delle filiali che migliora il flusso di informazioni raccogliendo informazioni sui mercati e individuando nuove opportunità di innovazione. In questo senso, la distribuzione della capacità imprenditoriale dell'impresa multinazionale è collegata con le due condizioni che Day attribuisce alle imprese market-driven di successo, e più precisamente: l'orientamento al futuro, e la capacità distintiva nel percepire il mercato. Tuttavia, lungo la stessa linea di Day, la letteratura sull'imprenditorialità internazionale sottolinea il ruolo della struttura organizzativa, al fine di coordinare, promuovere e favorire le abilità imprenditoriali delle imprese multinazionali. Nella letteratura sulle multinazionali si sottolinea infatti come le

iniziative imprenditoriali delle filiali non debbano in alcun modo pregiudicare l'orientamento generale delle imprese. Come sostenuto da Birkinshaw et al. (1998 pag. 236) infatti: 'le iniziative a livello di filiale devono essere approvate dalla capogruppo al fine di essere allineate con le priorità strategiche dalla impresa multinazionale, altrimenti rischiano di essere considerate come comportamenti realizzati solo per l'interesse delle filiali'.

Le prove empiriche proposte da Birkinshaw, sia attraverso analisi quantitative che attraverso case-study, mostrano come la cultura imprenditoriale sia una risorsa cruciale delle imprese multinazionali maggiormente innovative e di successo supportando l'emergente teoria secondo la quale le società controllate contribuiscono significativamente al vantaggio '*firm-specific*' della multinazionale confermando il ruolo cruciale della competenza imprenditoriale.

5. Conclusioni

Come Lambin e Brondoni (2002, pag.1) correttamente puntualizzano, 'la globalizzazione dei mercati ha messo in evidenza un ampio ripensamento della filosofia di sviluppo di lungo periodo da parte delle grandi imprese, che tendono ad adottare un approccio quantitativo alla crescita (supply-driven management) con l'obiettivo di soddisfare la domanda (market-driven management)'. Non è solo il continuo cambiamento delle preferenze del consumatore che spinge le imprese ad adottare un approccio market-driven. È l'intero contesto competitivo che si sta costantemente modificando e che obbliga le imprese ad analizzare continuamente il mercato al fine di adattare la loro strategia alle nuove condizioni. Non sono solo fenomeni globali come la crisi dei mercati che cambiano il contesto competitivo. Vi è anche l'emergere di nuovi competitori che conquistano quote di mercato e vengono da paesi un tempo fuori dall'arena competitiva come nel caso dei produttori di scarpe vietnamiti che stanno minacciando i produttori europei. Allo stesso tempo nuove e significative opportunità stanno emergendo dal processo di globalizzazione, come nel caso dei vasti mercati che come l'India si sono recentemente aperti al commercio mondiale. Questi fenomeni influenzano sia le piccole che le grandi imprese promuovendo un approccio market-driven al fine di identificare nuove opportunità di business e per non essere anticipati dai concorrenti.

Una gestione market-driven costituisce dunque in questo contesto un fondamentale paradigma per spiegare il successo di numerose imprese nel mondo ed è al momento la teoria più completa per analizzare e spiegare questo successo. Questo orientamento sottolinea (Day, 2000) come le imprese debbano essere orientate verso un approccio attento ai mutamenti di mercato. In questo ambito, l'introduzione del concetto di International Entrepreneurship aiuta a meglio definire il criterio che guida una gestione di successo delle imprese nel contesto globale. Le imprese, al fine di ottenere risultati positivi, devono infatti combinare una gestione orientata al mercato (*market-driven*) con l'approccio imprenditoriale che si propone di sfruttare gli spazi che emergono in mercati sempre più volatili. Tuttavia, come affermato da Christensen (1997)

l'integrazione e l'implementazione pratica di questi due approcci è una operazione di non semplice realizzazione in quanto potenzialmente generatrice di tensioni. L'attenzione delle imprese sull'esistente o sui potenziali mercati può infatti compromettere la capacità innovativa, l'assunzione del rischio e la proattività. Tuttavia per quanto stretta questa strada sempre promettente. Matsuno, Mentzer and Özsoy, (2002) in un loro studio rivolto a testare empiricamente i risultati delle imprese che hanno avuto successo integrando questi due approcci mostrano che queste imprese hanno ottenuto risultati superiori alla media delle imprese che non hanno adottato questa strategia. Si tratta ora di approfondire questo promettente ambito di ricerca al fine di identificare quali saranno i *key drivers* principali del successo delle imprese nei prossimi, turbolenti, anni a venire.

Bibliografia

- Birkinshaw J. 1997, Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiatives, *Strategic Management Journal*, 18(3), pp. 207-229.
- Birkinshaw J., Hood N., Young, S. 2005, Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces and Subsidiary Performance, *International Business Review*, 14 (2), p. 227-248.
- Boojihawon D., Dimitratos P., Young S. 2007, Influences and Characteristics of Multinational Subsidiary Entrepreneurial Culture: The Case of the Advertising Sector, *International Business Review*, vol. 16, pp. 549-572.
- Brondoni S. M., Global Markets and Market-Space Competition, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Market-Space Management, Issue 1, 2002.
- Brondoni S.M. 2007, *Market-Driven Management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S. M. (ed.) *Market driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Cafferata R., Genco P. 1997, *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, il Mulino, Bologna.
- Caroli M., Lipparini A. 2002, *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma.
- Coró G., Rullani E. (ed.) 1998, *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, FrancoAngeli, Milano.
- Christensen C. M. 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.
- Depperu D. 1997, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese attraverso aggregazioni. I consorzi export*, in Brunetti B., Mussati G., Corbetta G. (ed.), *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Egea, Milano.
- Day G. S. 1999, *The Market-Driven Organization*, New York Free Press, New York.
- Day G. S. 2000, Managing market relationships , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, Vol. 28(1), pp. 24-30.
- Day G. S., Market-Driven Winners, *Symphonya Emerging Issue in Management*, Market driven Management, Issue 2, 2002.
- Day G. S. 2007, *Market-Driven Winners*, in Brondoni S.M., *Market driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Golinelli G. 1992, I problemi strategici dell'impresa minore, *Sinergie*, 27; 25-31.

- Grandinetti R. 1992, Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, *Piccola Impresa/Small Business*, 5 (1).
- Kanter R. M. 1982, The middle man-ager as innovator, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 95-105.
- Lambin J.J., Brondoni S.M., Ouverture de Market-Space Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Market driven Management, Issue 2, 2002.
- Lumpkin G. T., Dess G. G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–258.
- Lumpkin G. T., Dess, G. G. 2001, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Matsuno K., Mentzer J.T., Özsomer A. 2002, *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance*, Journal of Marketing, Vol.66, (3), pp. 18-32.
- McDougall P., Oviatt B. M. 1996, New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-Up Study, *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-42.
- Mele R. 1986, *L'esportazione per la piccola e media impresa: strategie e coalizioni funzionali per i settori maturi*, CEDAM, Padova.
- Minniti M. 2005, An empirical assessment of entrepreneurial behaviour: the case of Italy, *Global Business and Economics Review*, Volume 7, Number 1, pp. 31-46.
- Oviatt B. M., McDougall P.P. 2000, International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- Pepe C. 1984, *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*. F. Angeli.
- Shane S., Venkataraman S. 2000, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1., 217-226.
- Varaldo R., Ferrucci L. (ed.) 1997, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- Venkataraman S. 1997, The distinctive domain of entrepreneurship research. In J.A. Katz (ed.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3. Greenwich, CN: JAI Press, 119-138.
- Zahra S. A., Garvis D. M. 2000, International corporate entrepreneurship: the moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zahra S.A., George, G. 2002, International Entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, M. Camp, *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, pp. 255-288, Strategic Management Series, Blackwell Publishers, Oxford.
- Zucchella A., Maccarini M. 1999, *Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano.