

Corso di laurea in "Strategic Management"

Cattedra: "Management delle imprese internazionali"

Strategie di internazionalizzazione per le piccole-medie imprese agroalimentari italiane: il ruolo delle managerial capabilities nelle alleanze strategiche e nei processi di innovazione collaborativa.

Prof. Caroli Matteo Giuliano

RELATORE

Prof. Pelucco Valerio

CORRELATORE

Italo Cappola - 783501

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE

- Inquadramento del tema: PMI agroalimentari, innovazione e internazionalizzazione
- Rilevanza teorica e pratica dell'argomento
- Obiettivo della tesi e impostazione metodologica

CAPITOLO 1 – Le PMI agroalimentari italiane e la sfida dell'internazionalizzazione

- 1.1 Caratteristiche strutturali delle PMI agroalimentari
- 1.2 Dinamiche e trend nei mercati esteri per il settore agroalimentare italiano
- 1.3 Modelli teorici sull'internazionalizzazione delle PMI.
- 1.4 Fattori abilitanti e ostacoli (interni ed esterni)
- 1.5 Il ruolo delle reti, consorzi e filiere nel favorire l'export

CAPITOLO 2 – Innovazione collaborativa e strategie di alleanza

- 2.1 L'innovazione nelle PMI: definizioni, tipologie e rilevanza strategica
- 2.2 Il concetto di innovazione collaborativa (*collaborative innovation*)
- 2.3 Le forme di alleanza: verticali, orizzontali, cross-settoriali
- 2.4 I benefici e i rischi dell'innovazione condivisa
- 2.5 Il modello dell'open innovation nel settore agroalimentare

CAPITOLO 3 – Il ruolo delle capacità manageriali nei processi collaborativi

- 3.1 Le competenze manageriali nelle PMI: risorsa chiave per la competitività
- 3.2 Alliance Management Capability: concetto e impatti sulla performance
- 3.3 Leadership, governance e coordinamento nelle collaborazioni
- 3.4 Il legame tra capacità gestionali, innovazione e internazionalizzazione
- 3.5 Sintesi critica degli approcci emersi dalla letteratura

CAPITOLO 4 – Il caso Fratelli Cappola S.r.l.: osservazioni e riflessioni teoriche

4.1 Presentazione dell'azienda: storia, identità, mercati e valori

4.2 Dinamiche osservate in ambito innovativo e collaborativo

4.3 Approccio all'internazionalizzazione: analisi descrittiva

4.4 Collegamenti con i modelli e le teorie discusse

4.5 Riflessioni conclusive: punti di forza, criticità e prospettive secondo la letteratura

CONCLUSIONI

- Sintesi dei principali contenuti
- Considerazioni teoriche e spunti pratici
- Suggerimenti per approfondimenti futuri

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il panorama economico globale contemporaneo è caratterizzato da una crescente interconnessione, da una rapidità senza precedenti nei cambiamenti tecnologici e da una volatilità dei mercati che impone alle imprese di ogni dimensione una costante capacità di adattamento e innovazione. In questo scenario dinamico, il settore agroalimentare italiano si distingue come un comparto di eccellenza, riconosciuto a livello mondiale per la qualità intrinseca dei suoi prodotti, la ricchezza della sua tradizione e la diversità delle sue produzioni. Questo settore non è solo un fiore all'occhiello del Made in Italy, ma rappresenta anche un pilastro strategico per l'economia nazionale, contribuendo in modo significativo al PIL, all'occupazione e alla reputazione del Paese sui mercati internazionali.

Al centro di questo comparto vitale si trovano le Piccole e Medie Imprese (PMI), che ne costituiscono la spina dorsale. Queste imprese, spesso a conduzione familiare, sono le custodi di un patrimonio inestimabile di know-how artigianale, di legame profondo con il territorio e di una cultura produttiva che valorizza la qualità e l'autenticità. Tuttavia, proprio la loro natura, caratterizzata da dimensioni contenute e risorse limitate, le espone a sfide significative, in particolare quella dell'internazionalizzazione. L'espansione sui mercati esteri, che un tempo poteva essere considerata una mera opportunità di crescita per le imprese più ambiziose, si è trasformata oggi in una vera e propria necessità strategica. In un contesto di contrazione dei mercati domestici, di crescente pressione competitiva e di evoluzione delle preferenze dei consumatori globali, la capacità di proiettarsi oltre i confini nazionali è diventata un imperativo per garantire la sopravvivenza, la resilienza e la prosperità a lungo termine delle PMI agroalimentari italiane.

La presente tesi si propone di esplorare in profondità le complesse interrelazioni che legano l'internazionalizzazione, l'innovazione e le capacità manageriali all'interno delle PMI agroalimentari italiane. L'obiettivo primario è analizzare come l'innovazione, in particolare nelle sue forme collaborative e aperte (Open Innovation), e il possesso di adeguate e sofisticate competenze manageriali possano agire come fattori abilitanti cruciali per superare gli ostacoli intrinseci all'espansione sui mercati esteri. Si intende

dimostrare che un approccio strategico e integrato, che valorizzi sia le sinergie collaborative che lo sviluppo di un management competente, è la chiave per trasformare le sfide dell'internazionalizzazione in opportunità di crescita sostenibile, capitalizzando appieno l'enorme potenziale del Made in Italy agroalimentare nel mondo.

Inquadramento del Tema: PMI Agroalimentari, Innovazione e Internazionalizzazione

Il settore agroalimentare italiano, con la sua ineguagliabile ricchezza di prodotti tipici, denominazioni d'origine protetta (DOP) e indicazioni geografiche protette (IGP), rappresenta un asset strategico di primaria importanza per l'economia del Paese. La sua forza risiede non solo nella qualità intrinseca delle materie prime e dei processi produttivi, ma anche nella profonda connessione con la cultura, la storia e le tradizioni locali. Le Piccole e Medie Imprese (PMI) sono il cuore pulsante di questo settore, incarnando la capacità italiana di coniugare artigianalità, innovazione e legame con il territorio. Tuttavia, la loro struttura, spesso caratterizzata da dimensioni ridotte e una frammentazione del tessuto produttivo, presenta intrinseche vulnerabilità in un mercato globale sempre più competitivo e interconnesso.

L'internazionalizzazione, ovvero il processo attraverso il quale un'impresa estende le proprie attività oltre i confini nazionali, è diventata per le PMI agroalimentari italiane non più una scelta opzionale, ma un imperativo strategico. Le dinamiche demografiche interne, con un progressivo invecchiamento della popolazione e una potenziale contrazione dei consumi domestici, spingono le imprese a cercare nuove opportunità di crescita all'estero. Parallelamente, la crescente domanda globale di prodotti Made in Italy di alta qualità, unita all'emergere di nuovi mercati e all'evoluzione delle preferenze dei consumatori verso prodotti sani, sostenibili e tracciabili, apre scenari promettenti. Tuttavia, l'espansione internazionale è costellata di sfide, che vanno dalla complessità delle normative e delle barriere commerciali alla minaccia dell'"italian sounding", ovvero l'imitazione dei prodotti italiani autentici che ne erode il valore percepito e le quote di mercato.

In questo contesto, l'innovazione emerge come un fattore abilitante fondamentale. Non si tratta più solo di innovazione di prodotto o di processo, ma di un approccio olistico che include l'innovazione di marketing e organizzativa. Per le PMI, che spesso non

dispongono delle risorse per investire massicciamente in ricerca e sviluppo interna, l'innovazione collaborativa e il paradigma dell'Open Innovation rappresentano una via privilegiata. Collaborare con altre imprese, università, centri di ricerca, fornitori e persino clienti consente di accedere a un pool più ampio di conoscenze, competenze e risorse, riducendo i costi e i rischi associati allo sviluppo di nuove soluzioni. Le alleanze strategiche, nelle loro diverse forme (verticali, orizzontali, cross-settoriali), diventano lo strumento attraverso cui le PMI possono superare le proprie limitazioni dimensionali e generare valore aggiunto, sia in termini di prodotti e processi innovativi che di accesso a nuovi mercati.

Un elemento cruciale per il successo di questi processi è rappresentato dalle capacità manageriali. La letteratura accademica ha ampiamente dimostrato come la qualità del management sia un fattore determinante per la performance aziendale, e ancor più per le imprese che intraprendono percorsi di internazionalizzazione e innovazione. Le competenze manageriali non si limitano alle hard skills tecniche o finanziarie, ma includono sempre più le soft skills, come la leadership collaborativa, la capacità di negoziazione, la gestione dei conflitti e la costruzione della fiducia. In particolare, il concetto di Alliance Management Capability (AMC) si rivela centrale per la gestione efficace delle collaborazioni, permettendo alle imprese di massimizzare i benefici derivanti dalle partnership e di mitigare i rischi. Un management competente è in grado di orchestrare l'interazione tra innovazione e internazionalizzazione, trasformando le sfide in opportunità e guidando l'impresa verso una crescita sostenibile.

La presente tesi si propone quindi di analizzare in che modo questi tre pilastri – internazionalizzazione, innovazione collaborativa e capacità manageriali – si intersecano e si influenzano reciprocamente nel contesto specifico delle PMI agroalimentari italiane. L'obiettivo è fornire una comprensione approfondita di come le imprese possano sfruttare al meglio le sinergie tra questi elementi per rafforzare la propria competitività e affermarsi sui mercati globali.

Rilevanza Teorica e Pratica dell'Argomento

La rilevanza di questo studio si manifesta su due livelli distinti ma interconnessi: quello teorico e quello pratico. Entrambi gli aspetti sono fondamentali per giustificare l'importanza della ricerca e per orientarne gli obiettivi e la metodologia.

Dal punto di vista teorico, il presente lavoro si inserisce in un filone di ricerca consolidato ma in continua evoluzione, contribuendo a diversi dibattiti accademici. In primo luogo, arricchisce la letteratura sull'internazionalizzazione delle PMI. Tradizionalmente, i modelli di internazionalizzazione tendevano a descrivere un percorso graduale e sequenziale, in cui le imprese si espandevano progressivamente sui mercati esteri man mano che acquisivano esperienza e risorse (ad esempio, il modello di Uppsala). Tuttavia, l'emergere dei "born globals" e la crescente digitalizzazione hanno messo in discussione questa visione lineare, suggerendo la possibilità di un'internazionalizzazione rapida fin dalla nascita dell'impresa. La tesi contribuisce a questo dibattito esplorando come le peculiarità del settore agroalimentare italiano, con la sua forte identità territoriale e la sua frammentazione, influenzino l'adozione di specifici modelli di internazionalizzazione, e come l'innovazione e le capacità manageriali possano accelerare o modificare tali percorsi.

In secondo luogo, il lavoro contribuisce alla letteratura sull'innovazione, con un focus particolare sull'innovazione collaborativa e sull'Open Innovation. Sebbene il concetto di innovazione sia stato ampiamente studiato, la sua applicazione nel contesto delle PMI agroalimentari, e in particolare l'efficacia delle strategie collaborative in questo settore, merita ulteriore approfondimento. La tesi esamina come la condivisione di conoscenze e risorse tra attori diversi possa generare un vantaggio competitivo per le piccole imprese, superando i limiti imposti dalla scarsità di risorse interne. Vengono analizzati i benefici e i rischi delle diverse forme di alleanza strategica, fornendo una sintesi critica delle evidenze empiriche e dei modelli teorici che supportano l'adozione di un approccio aperto all'innovazione.

Un contributo significativo viene offerto alla letteratura sulle capacità manageriali. Sebbene l'importanza del management sia universalmente riconosciuta, la specificità delle competenze richieste per gestire processi complessi come l'internazionalizzazione e l'innovazione collaborativa nelle PMI è un'area che necessita di maggiore esplorazione. La tesi approfondisce il concetto di Alliance Management Capability (AMC), analizzandone le dimensioni e il suo impatto sulla performance delle alleanze e dell'impresa nel suo complesso. Viene inoltre evidenziato il ruolo cruciale della leadership collaborativa, della governance e del coordinamento come elementi abilitanti per il successo delle partnership strategiche. Questo studio cerca di fornire una visione integrata

di come le competenze manageriali non siano solo un prerequisito, ma anche un risultato dei processi di internazionalizzazione e innovazione, creando un circolo virtuoso di sviluppo.

Dal punto di vista pratico, le implicazioni di questo studio sono molteplici e di grande rilevanza per gli stakeholder del settore agroalimentare italiano. Per gli imprenditori e i manager delle PMI, la tesi offre una guida per comprendere meglio le dinamiche del mercato globale e le opportunità offerte dall'innovazione collaborativa. Fornisce strumenti concettuali per valutare la propria "Alliance Management Capability" e per sviluppare le competenze necessarie a gestire partnership strategiche efficaci. Le analisi sui fattori abilitanti e sugli ostacoli all'internazionalizzazione possono aiutare le imprese a identificare le aree di intervento prioritario e a formulare strategie più robuste e resilienti.

Per i policy maker e le istituzioni pubbliche, il lavoro evidenzia la necessità di politiche di supporto mirate che vadano oltre i semplici incentivi all'export. Si suggerisce l'importanza di promuovere la formazione manageriale, di facilitare la creazione di reti e consorzi, e di sostenere lo sviluppo di piattaforme di Open Innovation che possano connettere le PMI con il mondo della ricerca e con altri attori innovativi. La lotta all'"italian sounding" e la promozione dell'autenticità dei prodotti italiani sui mercati esteri emergono come priorità strategiche che richiedono un impegno coordinato tra pubblico e privato.

In sintesi, la tesi non si limita a descrivere i fenomeni, ma cerca di fornire un quadro interpretativo che possa guidare l'azione. L'obiettivo è quello di contribuire a una maggiore consapevolezza delle sfide e delle opportunità, fornendo al contempo spunti concreti per la formulazione di strategie che possano rafforzare la competitività delle PMI agroalimentari italiane nel lungo periodo, valorizzando il loro inestimabile contributo all'economia e alla cultura del Paese.

Obiettivo della Tesi e Impostazione Metodologica

L'obiettivo generale di questa tesi è fornire un'analisi approfondita e integrata del complesso intreccio tra internazionalizzazione, innovazione collaborativa e capacità manageriali nel contesto delle Piccole e Medie Imprese (PMI) del settore agroalimentare italiano. Più specificamente, il lavoro si propone di:

1. Identificare e analizzare le caratteristiche strutturali delle PMI agroalimentari italiane che influenzano la loro propensione e capacità di internazionalizzazione, nonché le dinamiche e i trend attuali dei mercati esteri rilevanti per il settore.
2. Esaminare i modelli teorici di internazionalizzazione delle PMI, distinguendo tra approcci passivi e attivi, e valutando il ruolo dei fattori abilitanti e degli ostacoli, con particolare attenzione al contributo delle reti, dei consorzi e delle filiere.
3. Approfondire il concetto di innovazione collaborativa e il modello dell'Open Innovation, analizzando le diverse forme di alleanza strategica (verticali, orizzontali, cross-settoriali) e i relativi benefici e rischi per le PMI agroalimentari.
4. Valutare il ruolo delle capacità manageriali, con un focus specifico sull'Alliance Management Capability (AMC), sulla leadership, sulla governance e sul coordinamento, come elementi critici per il successo dei processi di innovazione collaborativa e internazionalizzazione.
5. Applicare il quadro teorico sviluppato all'analisi di un caso studio reale (Fratelli Cappola S.r.l.), al fine di illustrare le dinamiche osservate in ambito innovativo, collaborativo e di internazionalizzazione, e di trarre riflessioni conclusive che colleghino la pratica aziendale alla teoria.

L'impostazione metodologica adottata per la realizzazione di questo elaborato è di natura compilativa. Questo approccio si basa sulla raccolta, l'analisi critica e la sintesi di una vasta gamma di fonti secondarie, tra cui letteratura scientifica (articoli accademici, libri, working paper), report di settore, studi di caso pubblicati, dati statistici ufficiali e articoli specialistici. La scelta di una metodologia compilativa è motivata dalla volontà di costruire un quadro concettuale solido e aggiornato, integrando diverse prospettive e teorie esistenti, al fine di fornire una visione olistica e approfondita dei fenomeni studiati. Sebbene questo approccio non preveda la raccolta di dati primari o la conduzione di una

ricerca empirica originale, esso consente di sistematizzare la conoscenza esistente e di identificare le principali tendenze e dibattiti nel campo dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e del management delle PMI agroalimentari.

La struttura del lavoro è stata concepita per guidare il lettore attraverso un percorso logico e progressivo, partendo da un inquadramento generale del contesto per arrivare a un'analisi più specifica dei meccanismi di innovazione e gestione, culminando nell'applicazione pratica attraverso il caso studio. Ogni capitolo è stato sviluppato con l'obiettivo di fornire una trattazione esaustiva dei temi proposti, basandosi su una solida base teorica e su evidenze empiriche tratte dalla letteratura. La coerenza interna e la progressione argomentativa sono state considerate prioritarie per garantire la chiarezza e la profondità dell'analisi. La suddivisione in capitoli tematici permette di affrontare in modo sistematico le diverse sfaccettature del problema di ricerca, facilitando la comprensione e l'assimilazione dei concetti da parte del lettore.

Struttura del Lavoro

La struttura del lavoro, come precedentemente delineata nell'indice, ripercorre un percorso logico e sequenziale, progettato per costruire gradualmente la comprensione dei fenomeni analizzati. Ogni capitolo si basa sui concetti introdotti nei precedenti, creando un flusso narrativo coerente e integrato. L'obiettivo è quello di fornire al lettore una visione completa e articolata delle complesse dinamiche che caratterizzano le PMI agroalimentari italiane nel loro percorso di internazionalizzazione e innovazione. La tesi è organizzata come segue:

CAPITOLO1 –Le PMI agroalimentari italiane e la sfida dell'internazionalizzazione:

Questo capitolo fornisce il contesto di riferimento, analizzando le caratteristiche strutturali delle PMI agroalimentari, le dinamiche dei mercati esteri, i modelli teorici di internazionalizzazione, i fattori abilitanti e gli ostacoli, e il ruolo delle reti, consorzi e filiere nell'export.

CAPITOLO 2 – Innovazione collaborativa e strategie di alleanza:

Questo capitolo si concentra sull'innovazione, definendone le tipologie, approfondendo il concetto di innovazione collaborativa e il modello dell'Open Innovation, e analizzando le diverse forme di alleanza strategica, i loro benefici e rischi.

CAPITOLO 3 – Il ruolo delle capacità manageriali nei processi collaborativi: Questo capitolo esplora l'importanza delle competenze manageriali, introducendo il concetto di Alliance Management Capability (AMC) e analizzando il ruolo della leadership, della governance e del coordinamento nelle collaborazioni, nonché il legame tra capacità gestionali, innovazione e internazionalizzazione.

CAPITOLO 4 – Il caso Fratelli Cappola S.r.l.: osservazioni e riflessioni teoriche: L'ultimo capitolo applica il quadro teorico attraverso l'analisi di un caso studio reale, la Fratelli Cappola S.r.l., per illustrare le dinamiche innovative, collaborative e di internazionalizzazione, e per trarre riflessioni conclusive che colleghino la pratica aziendale alla teoria.

Attraverso questa organizzazione, la tesi mira a fornire una comprensione olistica e approfondita delle complesse interazioni tra internazionalizzazione, innovazione collaborativa e capacità manageriali nel contesto delle PMI agroalimentari italiane. L'obiettivo finale è quello di contribuire, sia a livello teorico che pratico, a delineare percorsi strategici che possano sostenere la crescita e la competitività di questo settore vitale per l'economia italiana nel panorama globale.

CAPITOLO 1

LE PMI AGROALIMENTARI ITALIANE E LA SFIDA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il settore agroalimentare italiano, riconosciuto a livello globale per la qualità e la diversità dei suoi prodotti, rappresenta una componente fondamentale dell'economia nazionale. Tuttavia, le Piccole e Medie Imprese (PMI) che ne costituiscono la spina dorsale si trovano di fronte a sfide significative, in particolare quella dell'internazionalizzazione. In un contesto economico sempre più globalizzato, l'espansione sui mercati esteri non è più solo un'opportunità di crescita, ma una vera e propria necessità strategica per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo a lungo termine. Questo capitolo si propone di analizzare in profondità le caratteristiche strutturali delle PMI agroalimentari italiane, le dinamiche e i trend dei mercati esteri, i modelli teorici di internazionalizzazione, i fattori abilitanti e gli ostacoli che influenzano questo processo, e il ruolo cruciale delle reti, dei consorzi e delle filiere nel favorire l'export. L'obiettivo è fornire un quadro esaustivo delle complessità e delle opportunità legate all'internazionalizzazione per le PMI agroalimentari italiane, delineando le strategie e gli strumenti più efficaci per affrontare questa sfida.

L'internazionalizzazione, in questo contesto, non si limita alla semplice esportazione di prodotti finiti, ma abbraccia un processo più ampio che include l'integrazione strategica nei mercati esteri, la diversificazione delle fonti di approvvigionamento e l'acquisizione di nuove tecnologie e competenze. Questo approccio olistico è fondamentale per le PMI agroalimentari italiane, che devono navigare in un ambiente globale sempre più competitivo e in rapida evoluzione. La capacità di adattarsi a nuove normative, di comprendere le preferenze dei consumatori internazionali e di costruire relazioni solide con partner esteri diventa un fattore critico di successo. Inoltre, l'internazionalizzazione può fungere da catalizzatore per l'innovazione interna, spingendo le imprese a migliorare i propri processi produttivi, a sviluppare nuovi prodotti e a ottimizzare la propria catena del valore. L'importanza di un approccio proattivo all'internazionalizzazione è ulteriormente sottolineata dalla crescente interconnessione dei mercati globali, dove le

opportunità di crescita spesso risiedono al di fuori dei confini nazionali. Le PMI agroalimentari italiane, con la loro ricchezza di prodotti tipici e di alta qualità, hanno un potenziale enorme da sfruttare, a patto di superare le barriere strutturali e culturali che ne limitano l'espansione. Questo capitolo esplorerà in dettaglio come queste imprese possono trasformare le sfide in opportunità, capitalizzando i loro punti di forza intrinseci e sfruttando le sinergie collaborative.

1.1 Caratteristiche strutturali delle PMI agroalimentari

Il panorama imprenditoriale italiano, e in particolare quello del settore agroalimentare, è fortemente connotato dalla predominanza delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Sebbene queste rappresentino la spina dorsale dell'economia nazionale e siano custodi di un patrimonio inestimabile di tradizioni e qualità produttiva, la loro struttura presenta delle peculiarità che influenzano significativamente la capacità di affrontare i mercati internazionali. Una delle caratteristiche più salienti è il cosiddetto "nanismo" e la "polverizzazione" del tessuto imprenditoriale.

Il termine "nanismo" imprenditoriale descrive la prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni nel settore agroalimentare. La maggior parte delle aziende opera con un numero limitato di dipendenti, spesso inferiore a dieci, e con un fatturato che le colloca nella categoria delle microimprese o delle piccole imprese. Questa struttura, sebbene possa favorire la flessibilità e la capacità di adattamento a nicchie di mercato specifiche, comporta intrinseche limitazioni in termini di risorse e capacità di investimento. Le singole PMI, operando in modo isolato, faticano a sostenere i costi elevati associati all'ingresso e al mantenimento di una presenza sui mercati internazionali. La frammentazione del tessuto produttivo, se da un lato è espressione di una ricchezza e diversità territoriale unica, dall'altro rende difficile la creazione di economie di scala e di scopo necessarie per competere efficacemente su scala globale. Le piccole dimensioni si traducono in una minore capacità di assorbire i rischi legati all'internazionalizzazione, come le fluttuazioni valutarie, le barriere commerciali o le complessità normative dei mercati esteri.

Delle circa 54 mila aziende alimentari presenti in Italia, solamente il 15% sia attivamente impegnato nelle vendite oltre i confini nazionali. Ancora più significativo è il dato che l'86% di queste imprese, pur rappresentando la stragrande maggioranza in termini numerici, genera appena il 10% del fatturato complessivo del comparto. Al contrario, le grandi aziende, sebbene costituiscano una percentuale minima (0,2%), contribuiscono per il 34% al fatturato totale. Questa disproporzione sottolinea la difficoltà delle PMI a tradurre la qualità e l'autenticità dei loro prodotti in una presenza significativa sui mercati esteri, spesso a causa di limiti strutturali e strategici. La polarizzazione dimensionale del settore agroalimentare italiano riflette una realtà complessa, dove coesistono eccellenze produttive di piccola scala e grandi gruppi industriali con capacità di penetrazione globale. Questa dualità rappresenta sia una ricchezza che una sfida: da un lato, la diversità e la specializzazione delle PMI contribuiscono alla varietà e alla qualità dell'offerta italiana; dall'altro, la loro frammentazione limita la capacità di competere sui mercati globali con la forza e la visibilità necessarie.

Questa polarizzazione dimensionale crea un divario significativo nella propensione all'export. Mentre le grandi imprese agroalimentari mostrano una maggiore capacità di penetrazione nei mercati esteri, le PMI e, ancor più, le microimprese, faticano a strutturare una presenza internazionale continuativa e strategica. La propensione all'export del settore food&beverage italiano, misurata come incidenza del fatturato estero sul totale, si attesta ancora al di sotto del 30%, un valore nettamente inferiore rispetto alla media del settore manifatturiero italiano nel suo complesso, che supera il 48%. Questo gap evidenzia la necessità di politiche e strategie mirate a supportare le PMI nel loro percorso di internazionalizzazione, colmando le lacune in termini di risorse e competenze. La sfida è particolarmente complessa perché richiede di conciliare la preservazione delle caratteristiche distintive delle PMI con la necessità di acquisire le competenze e le risorse necessarie per competere sui mercati globali.

La ridotta dimensione aziendale comporta spesso una carenza di metodi e applicazioni adeguate per l'internazionalizzazione. Le PMI, pur potendo vantare prodotti di eccellenza e un forte legame con il territorio, si trovano a dover affrontare la complessità dei mercati esteri senza le competenze interne o le risorse finanziarie necessarie per investire in ricerche di mercato approfondite, strategie di marketing internazionale o la gestione di reti distributive complesse. Le vendite all'estero, quando presenti, tendono ad essere

episodiche e non inserite in una visione strategica a lungo termine. La mancanza di una pianificazione strutturata e di un approccio sistematico all'export limita la capacità delle PMI di consolidare la propria posizione sui mercati esteri e di sfruttare appieno le opportunità di crescita. Spesso, le PMI si affidano a intermediari o distributori locali senza sviluppare una conoscenza diretta dei mercati, perdendo così il controllo sulla propria immagine e sulla relazione con i clienti finali.

Un'ulteriore conseguenza del nanismo è la limitata disponibilità di risorse umane specializzate nell'internazionalizzazione. Molte PMI non dispongono di personale dedicato con competenze specifiche in export management, marketing internazionale, logistica o contrattualistica internazionale. Le funzioni legate all'export sono spesso gestite in modo informale o affidate a personale con altre mansioni, il che può portare a inefficienze e a una minore proattività nell'identificazione e nello sfruttamento delle opportunità sui mercati esteri. La carenza di competenze manageriali e linguistiche rappresenta una barriera significativa, rendendo difficile la comunicazione con partner e clienti internazionali e la comprensione delle dinamiche dei mercati esteri. Superare queste limitazioni richiede investimenti nella formazione del personale esistente o l'assunzione di nuove risorse con profili internazionali, spesso un onere significativo per le piccole imprese. La formazione del personale interno rappresenta una sfida particolare per le PMI, che devono bilanciare i costi e i tempi di formazione con le esigenze operative quotidiane.

La gestione finanziaria dell'internazionalizzazione rappresenta un altro aspetto critico per le PMI agroalimentari italiane. L'accesso al credito per finanziare le attività di export è spesso limitato, sia per la mancanza di garanzie adeguate sia per la difficoltà di valutare i rischi associati ai mercati esteri. Le PMI si trovano spesso in una situazione paradossale: hanno bisogno di investire per internazionalizzarsi, ma non hanno le risorse finanziarie per farlo, e non riescono ad accedere al credito perché non hanno ancora una presenza consolidata sui mercati esteri. Questa situazione richiede strumenti finanziari specifici e politiche di supporto mirate, che possano accompagnare le PMI nel loro percorso di crescita internazionale. La gestione dei rischi valutari e commerciali rappresenta un'ulteriore complessità, che richiede competenze specifiche spesso non disponibili all'interno delle piccole imprese.

Superare queste limitazioni richiede non solo un cambiamento di mentalità e un maggiore investimento in competenze specifiche, ma anche il ricorso a strumenti e supporti esterni, nonché la valorizzazione di forme collaborative che possano compensare le debolezze dimensionali delle singole imprese. La sfida, quindi, non è solo quella di esportare, ma di farlo in modo strutturato, continuativo e profittevole, trasformando la qualità del prodotto in un vantaggio competitivo sostenibile a livello globale. Questo richiede un approccio sistemico che coinvolga non solo le singole imprese, ma anche le istituzioni, i servizi di supporto e le reti collaborative, creando un ecosistema favorevole all'internazionalizzazione delle PMI agroalimentari italiane.

1.2 Dinamiche e trend nei mercati esteri per il settore agroalimentare italiano

Il settore agroalimentare italiano ha dimostrato una notevole resilienza e capacità di crescita sui mercati internazionali negli ultimi anni. L'export di prodotti agroalimentari italiani ha registrato un'espansione significativa, raggiungendo i 58,8 miliardi di euro nel 2022, con un incremento dell'85% in un decennio. Questa performance supera persino la crescita complessiva del settore manifatturiero italiano nello stesso periodo, che si è attestata al 59%. Questo dato evidenzia il ruolo trainante dell'agroalimentare nell'economia del Paese e la crescente domanda globale per i prodotti Made in Italy. La reputazione di eccellenza, autenticità e tradizione associata ai prodotti italiani continua a essere un fattore chiave di successo, attirando consumatori in tutto il mondo che cercano qualità e valore aggiunto. Il successo dell'export agroalimentare italiano è il risultato di una combinazione di fattori: la qualità intrinseca dei prodotti, la forza del brand Made in Italy, la diversificazione dell'offerta e la capacità di adattarsi alle esigenze dei mercati internazionali.

Nonostante questi risultati positivi, il settore si trova ad affrontare diverse dinamiche e trend che ne influenzano le prospettive future. Una delle sfide principali è rappresentata dal fenomeno dell'"italian sounding", ovvero l'imitazione dei prodotti italiani autentici. Questo fenomeno, sebbene i prodotti "fake" siano spesso venduti a prezzi inferiori, sottrae quote di mercato ai prodotti originali e ne diluisce il valore percepito, rendendo più

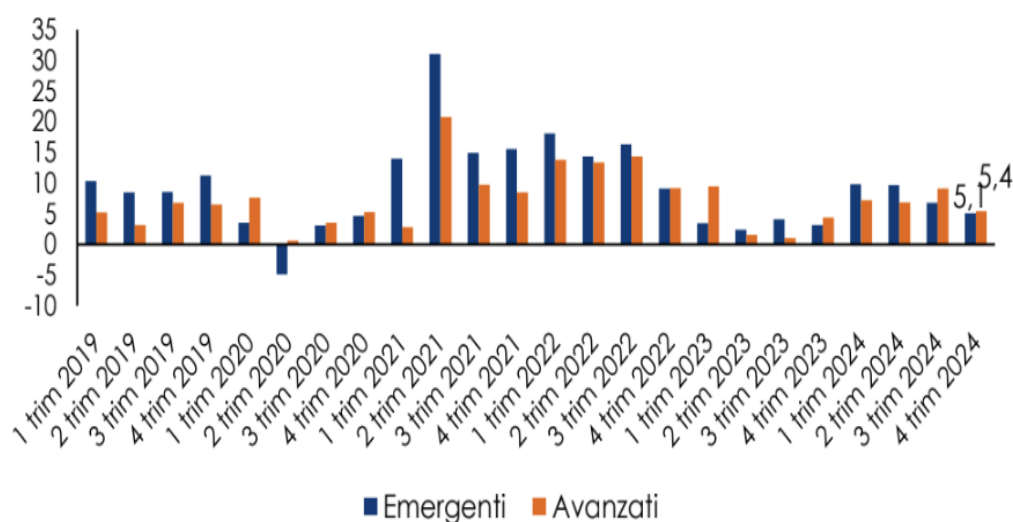
difficile per le imprese italiane valorizzare la propria distintività e qualità. L'"italian sounding" non solo causa perdite economiche significative per le imprese italiane, ma danneggia anche l'immagine e la reputazione del Made in Italy, rendendo più difficile per le PMI valorizzare la propria distintività e qualità sui mercati esteri. La lotta contro la contraffazione e l'imitazione richiede un impegno costante da parte delle istituzioni e delle imprese, attraverso azioni legali, campagne di sensibilizzazione e la promozione di sistemi di certificazione e tracciabilità che garantiscano l'autenticità dei prodotti. Il fenomeno dell'"italian sounding" è particolarmente insidioso perché non si tratta di vera e propria contraffazione, ma di prodotti che evocano l'Italia attraverso nomi, immagini e packaging, pur essendo prodotti altrove. Questo rende più difficile la tutela legale e richiede strategie di comunicazione e marketing più sofisticate per educare i consumatori e valorizzare l'autenticità dei prodotti italiani.

Un altro trend cruciale che impatta sulla necessità di internazionalizzazione è il declino demografico e l'invecchiamento della popolazione italiana. Le proiezioni demografiche indicano una significativa riduzione della popolazione italiana nei prossimi decenni, con un conseguente calo dei consumi interni. Questo scenario rende l'espansione sui mercati esteri non più una semplice opportunità di crescita, ma una vera e propria necessità strategica per garantire la sopravvivenza e la continuità delle imprese. La contrazione del mercato domestico impone alle aziende di cercare nuove opportunità di sbocco all'estero per compensare la diminuzione della domanda interna e mantenere volumi di produzione e fatturato adeguati. La diversificazione geografica dei mercati di riferimento diventa quindi una strategia essenziale per mitigare i rischi legati alla dipendenza da un unico mercato e per assicurare la sostenibilità a lungo termine delle imprese agroalimentari italiane. Il declino demografico non è solo una questione quantitativa, ma anche qualitativa: l'invecchiamento della popolazione comporta cambiamenti nelle abitudini di consumo e nelle preferenze alimentari, che le imprese devono saper interpretare e anticipare.

I mercati esteri si presentano con dinamiche complesse e in continua evoluzione. Sebbene la Germania e la Francia si confermino i principali partner commerciali per l'agroalimentare italiano, con crescite rispettivamente del 6,9% e del 4,8%, è oltreoceano che si registrano gli incrementi più significativi. Gli Stati Uniti, in particolare, hanno mostrato un aumento del 14,9% nell'import di prodotti agroalimentari italiani nel 2024,

evidenziando un solido e crescente interesse per le eccellenze italiane. Tuttavia la volatilità delle politiche commerciali internazionali e le tensioni geopolitiche possono influenzare significativamente le opportunità di export, richiedendo alle imprese una costante attenzione e capacità di adattamento. La diversificazione dei mercati di sbocco e la costruzione di relazioni solide con partner locali possono contribuire a mitigare questi rischi. I mercati emergenti, come quelli asiatici e sudamericani, offrono opportunità significative, ma richiedono approcci specifici e investimenti in conoscenza locale. Questi mercati rappresentano, nel settore agroalimentare, il 20% dell'export italiano e nel 2024 hanno fatto registrare una crescita complessiva del 7,7%. Di seguito un grafico che paragona il peso che hanno sull'export italiano i mercati dei paesi emergenti con i mercati dei paesi avanzati.

Fig. 10 – Evoluzione dell'export dei distretti agro-alimentari nei paesi emergenti e avanzati (variazione % tendenziale a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

(ESG NEWS. Export agroalimentare da record: 28 miliardi di euro nel 2024)
<https://esgnews.it/food/export-agroalimentare-da-record-28-miliardi-di-euro-nel-2024/>

I distretti agroalimentari italiani giocano un ruolo fondamentale in queste dinamiche di export. Nel 2024, hanno raggiunto un nuovo record di esportazioni, superando i 28 miliardi di euro, con una crescita del 7,1%. Questi distretti, che rappresentano il 42,5% del valore totale delle esportazioni agroalimentari nazionali, dimostrano come la specializzazione e la capacità di aggregazione possano superare le sfide dimensionali delle singole imprese. Filiere come quella dell'olio (+40,9%), della pasta e dolci (+7,8%), e del vino (+4%) hanno contribuito in modo significativo a questi risultati, con una forte esposizione verso mercati strategici come gli Stati Uniti. Il successo dei distretti è legato alla loro capacità di creare sinergie tra le imprese, di condividere conoscenze e risorse, e di promuovere collettivamente i prodotti tipici, rafforzando il brand Made in Italy a livello globale. I distretti rappresentano un modello di sviluppo territoriale che combina tradizione e innovazione, permettendo alle PMI di accedere a mercati che sarebbero altrimenti irraggiungibili per le singole imprese.

Tab. 1 – Le esportazioni dei distretti agro-alimentari per filiera

	Esportazioni (mln di euro)	Peso %	Differenza (mln di euro)	Var. % tendenziali				
	2024	2024	2024	2024 vs. 2023	1 trim. 2024	2 trim. 2024	3 trim. 2024	4 trim. 2024
Totale complessivo	28.687	100,0	1.902	7,1	7,2	6,8	9,1	5,4
Vini	6.719	23,4	260	4,0	4,9	1,1	7,7	2,9
Pasta e dolci	5.028	17,5	366	7,8	4,2	7,9	10,5	8,5
Agricoli	4.133	14,4	185	4,7	1,2	6,1	10,4	3,0
Conserve	3.142	11,0	106	3,5	8,1	2,8	3,9	-0,7
Carne e salumi	2.719	9,5	136	5,3	6,5	0,4	2,5	11,9
Lattiero-caseario	2.531	8,8	146	6,1	2,2	5,7	7,7	9,0
Olio	1.955	6,8	567	40,9	65,0	53,6	39,3	11,6
Caffè	1.581	5,5	137	9,5	6,8	10,7	11,1	9,2
Riso	758	2,6	-13	-1,7	-1,7	4,5	-3,9	-5,8
Prodotti ittici	122	0,4	12	10,8	21,3	6,6	7,9	8,5

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

(ESG NEWS. Export agroalimentare da record: 28 miliardi di euro nel 2024)

<https://esgnews.it/food/export-agroalimentare-da-record-28-miliardi-di-euro-nel-2024/>

L'evoluzione delle preferenze dei consumatori globali rappresenta un'altra dinamica importante che influenza le strategie di internazionalizzazione delle PMI agroalimentari italiane. I consumatori internazionali sono sempre più attenti alla sostenibilità, alla tracciabilità e alla qualità nutrizionale dei prodotti alimentari. Questa tendenza offre opportunità significative per le PMI italiane, che possono capitalizzare sulla loro tradizione di produzione artigianale e di legame con il territorio. Tuttavia, richiede anche investimenti in certificazioni, sistemi di tracciabilità e comunicazione, che possono rappresentare una sfida per le piccole imprese. La crescente domanda di prodotti biologici, a chilometro zero e con certificazioni di sostenibilità apre nuovi segmenti di mercato, ma richiede adattamenti nei processi produttivi e nelle strategie di marketing. La digitalizzazione rappresenta un'altra tendenza che sta trasformando i mercati agroalimentari globali. L'e-commerce alimentare è in forte crescita, accelerato dalla pandemia di COVID-19, e offre nuove opportunità per le PMI di raggiungere direttamente i consumatori finali sui mercati esteri. Tuttavia, la vendita online di prodotti alimentari presenta sfide specifiche legate alla logistica, alla conservazione e alle normative sanitarie, che richiedono competenze e investimenti specifici. Le piattaforme digitali possono anche facilitare la comunicazione del valore e della storia dei prodotti, elementi cruciali per differenziarsi in mercati sempre più competitivi.

Le dinamiche dei mercati esteri per il settore agroalimentare italiano sono caratterizzate da una forte crescita dell'export, ma anche da sfide come l'"italian sounding" e la necessità di compensare il declino del mercato interno. La diversificazione geografica e la capacità di adattamento alle specificità dei diversi mercati, unitamente al rafforzamento delle strutture collaborative come i distretti, sono elementi chiave per sostenere e ampliare la presenza italiana nel panorama agroalimentare globale. L'evoluzione delle preferenze dei consumatori, sempre più orientati verso prodotti sani, sostenibili e tracciabili, rappresenta un'ulteriore opportunità per le PMI italiane, che possono capitalizzare sulla loro tradizione di qualità e autenticità per differenziarsi dalla concorrenza. La sfida è quella di coniugare tradizione e innovazione, mantenendo l'identità e la qualità dei prodotti italiani mentre si adattano alle esigenze e alle aspettative dei mercati globali.

1.3 Modelli teorici sull'internazionalizzazione delle PMI.

L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI) è un fenomeno complesso che ha generato diversi modelli teorici volti a spiegarne le dinamiche e le strategie adottate. Questi modelli offrono una lente attraverso cui comprendere le scelte delle imprese e le traiettorie di espansione sui mercati esteri. Le informazioni raccolte suggeriscono l'esistenza di due approcci fondamentali all'internazionalizzazione: quello passivo e quello attivo, che possono essere inquadrati all'interno di cornici teoriche più ampie. La comprensione di questi modelli è fondamentale per le PMI agroalimentari italiane, che devono navigare in un panorama globale sempre più complesso e competitivo.

L'internazionalizzazione passiva si verifica quando un'azienda, pur vendendo i propri prodotti a clienti internazionali, non adotta una strategia specifica e proattiva per l'espansione estera. Questo approccio è spesso il risultato di ordini non sollecitati o di una domanda spontanea proveniente dall'estero, piuttosto che di una pianificazione deliberata. Sebbene possa rappresentare un primo contatto con i mercati internazionali e generare un fatturato aggiuntivo, l'internazionalizzazione passiva è considerata inefficace a lungo termine. La mancanza di una visione strategica impedisce all'azienda di adattarsi alle specificità dei mercati esteri, di diversificare i rischi e di cogliere appieno le opportunità di crescita. Le imprese che adottano questo modello tendono a non investire in ricerche di mercato, adattamento del prodotto o sviluppo di canali distributivi dedicati, limitando così il loro potenziale di espansione e rendendole vulnerabili alle fluttuazioni del mercato e alla concorrenza. Questo approccio, sebbene meno rischioso nel breve termine, non consente alle PMI di costruire una presenza solida e duratura sui mercati esteri, né di sviluppare le competenze e le relazioni necessarie per una crescita sostenibile. Spesso, le vendite passive sono il risultato di contatti occasionali o di fiere, senza un follow-up strutturato o un'analisi approfondita delle opportunità. Le imprese che si limitano a un approccio passivo perdono l'opportunità di costruire un vantaggio competitivo sostenibile e di sviluppare una conoscenza approfondita dei mercati esteri.

Al contrario, l'internazionalizzazione attiva implica lo sviluppo di una presenza strutturata e pianificata all'estero. Questo approccio richiede investimenti significativi in termini di risorse finanziarie, umane e organizzative, che possono includere l'apertura di filiali,

l'acquisizione di risorse locali o la creazione di partnership strategiche. L'internazionalizzazione attiva è caratterizzata da una pianificazione approfondita, che include l'analisi dei mercati obiettivo, la valutazione delle risorse aziendali e delle competenze interne, e la definizione di strategie di ingresso e di posizionamento. Questo modello, sebbene più impegnativo in termini di risorse e rischi iniziali, è quello che porta a risultati duraturi e sostenibili, consentendo all'azienda di integrare strategicamente i mercati esteri nelle proprie operazioni complessive. L'approccio attivo permette alle PMI di controllare meglio la propria immagine e distribuzione sui mercati esteri, di adattare i prodotti alle esigenze locali e di costruire relazioni di lungo termine con i clienti e i partner. Richiede un impegno manageriale significativo e una visione strategica chiara, ma offre maggiori opportunità di crescita e di consolidamento della posizione competitiva.

All'interno dell'internazionalizzazione attiva, è possibile identificare diverse modalità di ingresso e di impegno, che spesso seguono un percorso evolutivo. I modelli sequenziali, come il modello di Uppsala, suggeriscono che le imprese tendono a internazionalizzarsi gradualmente, iniziando con forme di impegno a basso rischio e aumentando progressivamente il loro coinvolgimento man mano che acquisiscono conoscenza ed esperienza dei mercati esteri. Questo processo è guidato dall'apprendimento esperienziale e dalla riduzione dell'incertezza. Il modello di Uppsala, sviluppato negli anni '70 da ricercatori svedesi, identifica quattro fasi progressive nell'internazionalizzazione: attività di export sporadiche, export attraverso rappresentanti indipendenti, stabilimento di filiali commerciali e, infine, stabilimento di unità produttive all'estero. Ogni fase rappresenta un maggiore impegno di risorse e una maggiore conoscenza del mercato estero. Tuttavia, modelli più recenti, come quello dei "born globals", riconoscono che alcune PMI possono internazionalizzarsi rapidamente fin dalla loro nascita, sfruttando le tecnologie digitali e le reti globali per superare le barriere geografiche e dimensionali tradizionali. Questi modelli non sono mutuamente esclusivi, e le PMI possono adottare strategie ibride, combinando elementi di gradualità con approcci più rapidi e aggressivi, a seconda delle opportunità e delle risorse disponibili. La scelta del modello più adatto dipende dalla specifica situazione dell'impresa, dal settore di appartenenza e dalle caratteristiche dei mercati target.

Il modello dei "born globals" o "international new ventures" è particolarmente rilevante nell'era digitale, dove le barriere all'ingresso sui mercati internazionali si sono significativamente ridotte. Queste imprese, spesso guidate da imprenditori con esperienza internazionale, sono in grado di identificare e sfruttare opportunità globali fin dalla loro nascita, utilizzando tecnologie avanzate, reti di contatti internazionali e modelli di business innovativi. Per le PMI agroalimentari italiane, questo modello può essere particolarmente interessante per prodotti di nicchia o innovativi, che possono trovare mercati specifici a livello globale. Tuttavia, richiede competenze manageriali e risorse finanziarie che non sempre sono disponibili nelle piccole imprese tradizionali. Un altro modello teorico rilevante è quello delle reti (network model), che enfatizza l'importanza delle relazioni e delle reti di contatti nell'internazionalizzazione delle PMI. Secondo questo modello, le imprese si internazionalizzano attraverso le relazioni che sviluppano con clienti, fornitori, distributori e altri partner nei mercati esteri. Questo approccio è particolarmente rilevante per le PMI agroalimentari italiane, che spesso si affidano a reti di distributori, importatori e partner locali per accedere ai mercati esteri. La qualità e la solidità di queste relazioni possono determinare il successo o il fallimento dell'internazionalizzazione. Il modello delle reti sottolinea anche l'importanza della fiducia, della reputazione e della reciprocità nelle relazioni commerciali internazionali. La teoria delle risorse e competenze (resource-based view) offre un'altra prospettiva sull'internazionalizzazione delle PMI. Secondo questa teoria, il successo dell'internazionalizzazione dipende dalle risorse e competenze distintive dell'impresa, che devono essere rare, preziose, difficili da imitare e non sostituibili. Per le PMI agroalimentari italiane, queste risorse possono includere la qualità dei prodotti, il know-how produttivo, il legame con il territorio, la reputazione del brand e le competenze manageriali. L'internazionalizzazione diventa un modo per sfruttare queste risorse su mercati più ampi, ma richiede anche lo sviluppo di nuove competenze specifiche per i mercati esteri.

La scelta della strategia di internazionalizzazione dipende da una molteplicità di fattori, tra cui la dimensione dell'impresa, le risorse disponibili, le competenze distintive, la natura del prodotto o servizio, le caratteristiche del mercato obiettivo e il contesto competitivo. Per le PMI agroalimentari italiane, la transizione da un approccio passivo a uno attivo è fondamentale per sbloccare il pieno potenziale di crescita e per affrontare le

sfide di un mercato globale sempre più competitivo e interconnesso. Questo richiede non solo una maggiore consapevolezza dei modelli teorici, ma anche la capacità di tradurli in strategie operative concrete e flessibili, adattandoli alle specificità del settore agroalimentare e alle peculiarità dei prodotti Made in Italy. L'adozione di un approccio strategico e proattivo all'internazionalizzazione è cruciale per trasformare le eccellenze produttive in successi commerciali a livello globale. La sfida per le PMI è quella di trovare il modello di internazionalizzazione più adatto alle proprie caratteristiche e obiettivi, bilanciando rischi e opportunità, e sviluppando le competenze necessarie per competere sui mercati globali.

1.4 Fattori abilitanti e ostacoli (interni ed esterni)

Il percorso di internazionalizzazione delle PMI agroalimentari italiane è costellato da una serie di fattori che possono agire sia da catalizzatori (fattori abilitanti) sia da barriere (ostacoli), influenzando in modo determinante il successo dell'espansione sui mercati esteri. Questi elementi possono essere di natura interna all'impresa o esterna, legati al contesto di mercato e istituzionale. La comprensione e la gestione di questi fattori è fondamentale per sviluppare strategie di internazionalizzazione efficaci e sostenibili.

Tra i principali fattori abilitanti interni, spicca la qualità e l'unicità del prodotto Made in Italy. I prodotti agroalimentari italiani godono di una reputazione globale per la loro eccellenza, autenticità e legame con il territorio, elementi che rappresentano un forte vantaggio competitivo sui mercati internazionali. La capacità di innovare, sia a livello di prodotto che di processo, è un altro fattore cruciale, permettendo alle imprese di differenziarsi e di rispondere alle mutevoli esigenze dei consumatori globali. La tradizione artigianale, la cura dei dettagli e l'attenzione alla qualità delle materie prime sono elementi distintivi che conferiscono ai prodotti italiani un valore aggiunto unico. La capacità di comunicare efficacemente questi valori, attraverso un marketing mirato e una narrazione coinvolgente, è fondamentale per trasformare la qualità del prodotto in un successo commerciale sui mercati esteri. Lo storytelling diventa quindi un elemento chiave per valorizzare l'Heritage e la tradizione dei prodotti italiani, creando un legame emotivo con i consumatori internazionali. Dal punto di vista delle risorse e competenze interne, la presenza di un Export Manager si rivela fondamentale. Questa figura professionale, dotata di esperienza consolidata e conoscenze specifiche dei mercati esteri, è in grado di fornire il supporto necessario per affrontare l'export per la prima volta, strutturare i mercati esteri o stabilire una presenza diretta. L'Export Manager può guidare l'impresa nella pianificazione strategica, nella gestione dei contatti commerciali e nell'adattamento dei prodotti e dei processi alle normative e alle preferenze locali. Il suo expertise è cruciale per navigare le complessità burocratiche, culturali e logistiche del commercio internazionale, riducendo i rischi e massimizzando le opportunità per le PMI. L'Export Manager deve possedere competenze multidisciplinari, che spaziano dal marketing internazionale alla logistica, dalla contrattualistica alle relazioni interculturali. La formazione e lo sviluppo di queste competenze rappresentano un investimento strategico per le PMI che vogliono internazionalizzarsi con successo.

L'investimento in ricerche di mercato internazionali personalizzate e l'utilizzo di banche dati specialistiche sono fattori abilitanti esterni che consentono alle PMI di identificare nuove opportunità, valutare i rischi e comprendere le dinamiche dei mercati obiettivo, anche quelli più complessi come Cina, Russia e Brasile. Questi strumenti forniscono informazioni preziose per prendere decisioni informate e ridurre l'incertezza associata all'espansione internazionale. L'accesso a dati affidabili sulle preferenze dei consumatori, sui canali di distribuzione e sulle normative locali è essenziale per sviluppare strategie di ingresso efficaci e per adattare l'offerta alle specificità di ciascun mercato. Le ricerche di mercato devono essere condotte con metodologie rigorose e devono essere aggiornate regolarmente, data la rapida evoluzione dei mercati globali. L'investimento in intelligence di mercato rappresenta un costo significativo per le PMI, ma è essenziale per ridurre i rischi e aumentare le probabilità di successo nell'internazionalizzazione.

La formazione on the job del personale interno è un ulteriore fattore abilitante, poiché permette di sviluppare le competenze necessarie per la pianificazione e la gestione delle attività di vendita sui mercati esteri. L'accesso a nuovi approvvigionamenti e tecnologie attraverso l'internazionalizzazione può migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi, contribuendo alla competitività complessiva dell'impresa. La capacità di innovare e sviluppare nuovi prodotti/servizi in risposta alle esigenze dei clienti globali è un motore di crescita sostenibile. Questo include non solo l'innovazione di prodotto, ma anche l'innovazione di processo, di marketing e organizzativa, che possono contribuire a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni internazionali. La formazione del personale deve essere continua e deve coprire non solo gli aspetti tecnici, ma anche quelli culturali e linguistici, essenziali per operare efficacemente sui mercati internazionali.

Un altro importante fattore abilitante per l'internazionalizzazione delle PMI agroalimentari è rappresentato dalla digitalizzazione. Le tecnologie digitali possono facilitare l'accesso ai mercati esteri, migliorare l'efficienza dei processi e ridurre i costi di transazione. L'e-commerce, in particolare, offre opportunità significative per raggiungere direttamente i consumatori finali sui mercati esteri, bypassando intermediari e mantenendo un maggiore controllo sulla distribuzione e sui prezzi. Tuttavia, la digitalizzazione richiede investimenti in tecnologie, competenze e processi, che possono rappresentare una sfida per le PMI con risorse limitate.

Nonostante i fattori abilitanti, le PMI agroalimentari italiane devono affrontare numerosi ostacoli che possono rallentare o impedire il processo di internazionalizzazione. Il principale ostacolo interno è il già citato nanismo e la polverizzazione del tessuto imprenditoriale. Le piccole dimensioni limitano la disponibilità di risorse finanziarie, umane e manageriali da dedicare all'export, rendendo difficile sostenere gli investimenti necessari per una presenza strutturata sui mercati esteri. La scarsità di capitali e la difficoltà di accesso al credito per l'internazionalizzazione rappresentano un freno significativo, impedendo alle PMI di investire in attività di marketing, ricerca di mercato o sviluppo di canali distributivi all'estero. Le banche spesso considerano l'internazionalizzazione come un'attività ad alto rischio, richiedendo garanzie elevate o applicando tassi di interesse penalizzanti. Questo crea un circolo vizioso: le PMI hanno bisogno di finanziamenti per internazionalizzarsi, ma non riescono ad ottenerli perché non hanno ancora una presenza consolidata sui mercati esteri. La mancanza di metodi e applicazioni adeguate all'internazionalizzazione è un altro ostacolo significativo. Molte PMI non dispongono delle competenze interne per gestire processi complessi come la logistica internazionale, le normative doganali, la contrattualistica internazionale o le strategie di marketing digitale per l'estero. Questo si traduce spesso in una mancanza di continuità nelle attività di export, con vendite all'estero che rimangono episodiche e non integrate nella strategia aziendale complessiva. La carenza di una cultura manageriale orientata all'internazionalizzazione e la resistenza al cambiamento possono ulteriormente ostacolare l'adozione di strategie proattive e l'investimento in nuove competenze. Molte PMI sono ancora gestite con un approccio familiare e tradizionale, che può essere un punto di forza per la qualità e l'autenticità dei prodotti, ma può rappresentare un limite per l'apertura verso i mercati internazionali.

Tra gli ostacoli esterni, il fenomeno dell'"italian sounding" rappresenta una minaccia costante. L'imitazione dei prodotti italiani autentici, spesso a prezzi inferiori, erode la quota di mercato e il valore percepito dei prodotti originali, rendendo più difficile per le PMI competere sulla base della qualità e dell'autenticità. Le barriere tariffarie e non tariffarie che aumentano i costi dei prodotti italiani sui mercati esteri e richiedono alle imprese un notevole sforzo di adattamento e certificazione. Queste barriere possono includere dazi doganali, quote di importazione, normative sanitarie e fitosanitarie complesse, e requisiti di etichettatura specifici per ciascun paese, che aumentano la

complessità e i costi delle operazioni di export. La burocrazia e la complessità normativa possono scoraggiare le PMI dall'intraprendere attività di export, soprattutto verso mercati con regolamentazioni particolarmente stringenti. La volatilità dei tassi di cambio rappresenta un ulteriore ostacolo, particolarmente rilevante per le PMI che non hanno gli strumenti finanziari per coprirsi dai rischi valutari. Le fluttuazioni delle valute possono erodere i margini di profitto o rendere i prodotti meno competitivi sui mercati esteri. La gestione del rischio valutario richiede competenze finanziarie specifiche e strumenti di hedging che spesso non sono accessibili alle piccole imprese. Infine, il declino demografico e l'invecchiamento della popolazione italiana costituiscono un ostacolo strutturale. La contrazione del mercato domestico rende l'export una necessità, ma allo stesso tempo le imprese meno preparate si trovano a dover affrontare la complessità dei mercati esteri in un contesto di risorse limitate. La concorrenza internazionale, sia da parte di grandi player globali che di produttori locali, rappresenta un'ulteriore sfida, richiedendo alle PMI italiane di differenziarsi e di costruire un vantaggio competitivo sostenibile attraverso l'innovazione e la qualità. La pressione competitiva sui prezzi può essere particolarmente intensa in alcuni segmenti di mercato, rendendo difficile per le PMI mantenere i margini necessari per sostenere gli investimenti nell'internazionalizzazione.

La gestione di questi fattori abilitanti e ostacoli richiede un approccio strategico e sistemico, che coinvolga non solo le singole imprese, ma anche le istituzioni, i servizi di supporto e le reti collaborative. Le politiche pubbliche possono giocare un ruolo importante nel ridurre gli ostacoli e nel potenziare i fattori abilitanti, attraverso strumenti di finanziamento agevolato, servizi di supporto all'internazionalizzazione, programmi di formazione e iniziative di promozione commerciale. Allo stesso tempo, le imprese devono sviluppare le competenze e le risorse necessarie per sfruttare appieno le opportunità offerte dai mercati internazionali, investendo in formazione, tecnologie e partnership strategiche.

1.5 Il ruolo delle reti, consorzi e filiere nel favorire l'export

Nel contesto delle PMI agroalimentari italiane, caratterizzate da una forte frammentazione e da dimensioni spesso ridotte, il ruolo delle reti, dei consorzi e delle filiere assume un'importanza strategica cruciale nel favorire il processo di internazionalizzazione. Queste forme collaborative rappresentano un meccanismo efficace per superare le limitazioni dimensionali delle singole imprese e per affrontare in modo più strutturato e competitivo i mercati esteri. La collaborazione permette di aggregare risorse, condividere conoscenze e competenze, e di presentarsi sui mercati globali con una maggiore forza negoziale e visibilità. In un settore caratterizzato dal "nanismo" imprenditoriale, la capacità di fare rete diventa un fattore critico di successo per l'internazionalizzazione.

I distretti agroalimentari italiani sono un esempio emblematico di come la specializzazione territoriale e la capacità di aggregazione possano tradursi in un vantaggio competitivo significativo nell'export. Questi distretti, che raggruppano imprese con produzioni simili e complementari in un'area geografica definita, hanno dimostrato una notevole performance nell'export. Il successo dei distretti è legato alla loro capacità di creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alla promozione collettiva, beneficiando di economie esterne e di un patrimonio di conoscenze condivise. I distretti rappresentano un modello di sviluppo territoriale che combina tradizione e innovazione, permettendo alle PMI di accedere a mercati che sarebbero altrimenti irraggiungibili per le singole imprese. La governance dei distretti gioca un ruolo fondamentale nel loro successo. I distretti più efficaci sono quelli che riescono a bilanciare competizione e collaborazione, creando meccanismi di coordinamento che permettono alle imprese di cooperare in alcune attività (come la promozione e la ricerca) mentre competono in altre (come la vendita). La presenza di istituzioni locali forti, di centri di ricerca e di servizi specializzati contribuisce a creare un ambiente favorevole all'innovazione e alla crescita. I distretti più avanzati hanno sviluppato anche piattaforme digitali e sistemi informativi condivisi che facilitano la collaborazione e lo scambio di informazioni tra le imprese.

I consorzi di tutela rappresentano un'altra forma di aggregazione di fondamentale importanza per l'internazionalizzazione delle PMI agroalimentari, in particolare per i prodotti a Denominazione di Origine Protetta (DOP) e Indicazione Geografica Protetta

(IGP). Questi organismi, riconosciuti a livello nazionale ed europeo, hanno il compito di tutelare l'autenticità e la qualità dei prodotti, di vigilare sull'uso corretto delle denominazioni e di promuovere l'immagine e il valore dei prodotti sui mercati nazionali e internazionali. La loro azione è cruciale per contrastare il fenomeno dell'"italian sounding" e per garantire la protezione legale dei prodotti italiani sui mercati esteri. I consorzi di tutela rappresentano un modello unico di governance collettiva, che combina funzioni di controllo, promozione e sviluppo. Il ruolo dei consorzi nell'export è molteplice. Innanzitutto, essi garantiscono la protezione legale dei prodotti contro le imitazioni e le contraffazioni, fenomeno particolarmente diffuso nel settore agroalimentare italiano. Questa tutela legale è essenziale per preservare il valore economico e reputazionale dei prodotti e per garantire ai consumatori l'autenticità del Made in Italy. In secondo luogo, i consorzi svolgono un'intensa attività di promozione e marketing collettivo attraverso campagne pubblicitarie congiunte, partecipazione a fiere internazionali, eventi di degustazione e attività di comunicazione mirate. Questa promozione collettiva permette alle singole PMI di beneficiare di una forza promozionale che difficilmente potrebbero raggiungere con le proprie risorse, aumentando la visibilità e la conoscenza dei prodotti tutelati sui mercati esteri. I consorzi organizzano anche missioni commerciali e attività di formazione per i produttori, contribuendo a sviluppare le competenze necessarie per l'internazionalizzazione. I consorzi svolgono anche un ruolo importante nella standardizzazione e nel miglioramento della qualità dei prodotti. Attraverso disciplinari di produzione rigorosi e sistemi di controllo, i consorzi garantiscono che tutti i prodotti che portano la denominazione rispettino standard elevati di qualità. Questo è fondamentale per mantenere la reputazione e la credibilità dei prodotti sui mercati internazionali. I consorzi investono anche in ricerca e sviluppo, promuovendo l'innovazione nei processi produttivi e lo sviluppo di nuovi prodotti che rispettino le tradizioni ma si adattino alle esigenze dei mercati moderni.

La filiera agroalimentare italiana è un sistema complesso e interconnesso che va dalla produzione agricola primaria alla trasformazione, distribuzione e commercializzazione dei prodotti finiti. L'integrazione lungo la filiera, sia essa verticale che orizzontale, è un fattore chiave per la competitività e l'internazionalizzazione delle PMI. Una filiera ben integrata consente di ottimizzare i processi, di garantire la tracciabilità e la qualità dei prodotti, e di rispondere in modo più efficiente alle esigenze dei mercati esteri. La

collaborazione tra i diversi attori della filiera, dalla produzione agricola alla distribuzione, permette di creare valore aggiunto e di migliorare l'efficienza complessiva della catena del valore. L'integrazione di filiera può assumere diverse forme, dal semplice coordinamento tra attori indipendenti alla creazione di vere e proprie alleanze strategiche o joint venture. I benefici delle filiere integrate per l'export sono molteplici. L'ottimizzazione dei costi lungo l'intera catena del valore, dalla produzione alla distribuzione, rende i prodotti più competitivi sui mercati internazionali. La garanzia di qualità e tracciabilità, in quanto i consumatori esteri sono sempre più attenti alla provenienza e alla sicurezza alimentare dei prodotti. Inoltre, le filiere integrate favoriscono l'innovazione e l'adattamento alle esigenze dei mercati esteri, permettendo di identificare nuove opportunità, di sviluppare prodotti innovativi e di adattare l'offerta alle preferenze dei consumatori locali. La capacità di rispondere rapidamente alle tendenze del mercato e di offrire prodotti personalizzati è un fattore chiave per il successo sui mercati globali. Le filiere integrate possono anche beneficiare di economie di scala negli acquisti, nella logistica e nella distribuzione, riducendo i costi e migliorando l'efficienza. L'integrazione di filiera facilita anche la gestione della sostenibilità ambientale e sociale, aspetti sempre più importanti per i consumatori internazionali. Attraverso la collaborazione lungo la filiera, è possibile implementare pratiche sostenibili, ridurre l'impatto ambientale e garantire condizioni di lavoro eque. Questo non solo risponde alle crescenti esigenze dei consumatori, ma può anche aprire l'accesso a mercati e segmenti premium che valorizzano la sostenibilità.

Le reti di imprese rappresentano un'altra forma di collaborazione che può facilitare l'internazionalizzazione delle PMI agroalimentari. Queste reti possono essere formali o informali e possono coinvolgere imprese dello stesso settore o di settori complementari. Le reti permettono alle PMI di condividere risorse, competenze e rischi, accedendo a opportunità che sarebbero altrimenti fuori dalla loro portata. Le reti possono facilitare l'accesso a nuovi mercati, la condivisione di canali distributivi, lo sviluppo di prodotti innovativi e la riduzione dei costi attraverso acquisti congiunti o condivisione di servizi.

La digitalizzazione sta trasformando anche le modalità di collaborazione tra le imprese. Le piattaforme digitali permettono di creare reti virtuali che superano i confini geografici, facilitando la collaborazione tra imprese distanti e l'accesso a mercati globali.

L'e-commerce e le marketplace digitali offrono nuove opportunità per le PMI di presentare i propri prodotti a buyer internazionali e di sviluppare relazioni commerciali dirette.

Tuttavia, la collaborazione in reti, consorzi e filiere presenta anche delle sfide. La gestione della governance, la ripartizione dei costi e dei benefici, la protezione della proprietà intellettuale e la gestione dei conflitti sono aspetti critici che richiedono attenzione e competenze specifiche. È importante che le forme di collaborazione siano strutturate in modo da bilanciare gli interessi di tutti i partecipanti e da creare valore per l'intero sistema.

In conclusione, il ruolo delle reti, dei consorzi e delle filiere nel favorire l'export delle PMI agroalimentari italiane è fondamentale. Queste forme di collaborazione permettono di superare le limitazioni dimensionali delle singole imprese, di accedere a risorse e competenze condivise, e di presentarsi sui mercati internazionali con maggiore forza e credibilità. Il successo di queste collaborazioni dipende dalla capacità di creare governance efficaci, di bilanciare competizione e cooperazione, e di adattarsi alle evoluzioni dei mercati globali. Le politiche pubbliche possono supportare lo sviluppo di queste forme collaborative attraverso incentivi, servizi di supporto e creazione di piattaforme di incontro e collaborazione. L'internazionalizzazione delle PMI agroalimentari italiane è un percorso complesso che richiede un approccio olistico e integrato. Non è sufficiente produrre eccellenze; è necessario saperle promuovere, distribuire e adattare ai diversi contesti culturali e normativi. Il futuro di queste imprese e, più in generale, del settore agroalimentare italiano, dipenderà dalla loro capacità di abbracciare pienamente la sfida globale, trasformando le debolezze strutturali in opportunità attraverso la collaborazione, l'innovazione e una visione strategica a lungo termine. Questo capitolo ha fornito una base solida per comprendere le sfide e le opportunità, ponendo le premesse per l'analisi di strategie più specifiche e casi di studio nel prosieguo della tesi. La strada verso un'internazionalizzazione di successo passa attraverso la capacità di coniugare tradizione e innovazione, qualità e competitività, identità locale e apertura globale.

CAPITOLO2

INNOVAZIONE COLLABORATIVA E STRATEGIE D'ALLEANZA

L'innovazione rappresenta la linfa vitale per la sopravvivenza e la prosperità delle Piccole e Medie Imprese (PMI) nel dinamico e spesso turbolento panorama economico contemporaneo. In un contesto globale caratterizzato da una concorrenza sempre più agguerrita, da rapidi avanzamenti tecnologici e da un'evoluzione costante delle preferenze dei consumatori, la capacità di innovare non è più un mero vantaggio competitivo, ma una condizione sine qua non per mantenere la propria rilevanza e assicurare una crescita sostenibile. Sebbene il concetto di innovazione sia pervasivo nel dibattito economico e manageriale, la sua definizione può variare, ma converge generalmente sull'idea di introdurre qualcosa di nuovo o di significativamente migliorato che sia in grado di generare valore. Questo valore può manifestarsi in molteplici forme, influenzando prodotti, processi produttivi, modelli di business, strategie di marketing o persino l'organizzazione interna dell'impresa, con l'obiettivo ultimo di migliorare la performance complessiva e rafforzare la posizione strategica sul mercato.

2.1 L'innovazione nelle PMI: Definizioni, tipologie e rilevanza strategica

2.1.1 Definizione

Per comprendere appieno la portata dell'innovazione, è fondamentale distinguere la dall'invenzione. L'invenzione può essere concettualizzata come l'atto di scoprire o creare qualcosa di intrinsecamente nuovo, un'idea originale o un dispositivo inedito che segna un progresso nel campo della conoscenza o della tecnologia. Esempi storici abbondano, dalla ruota al motore a combustione interna, dall'elettricità al World Wide Web. Tuttavia, un'invenzione, di per sé, non garantisce un impatto sul mercato o sulla società. È qui che entra in gioco l'innovazione. L'innovazione è l'applicazione pratica e la commercializzazione di un'invenzione o di un'idea, trasformandola in un bene, un servizio o un processo che trova un'utilità concreta e genera valore nel mondo reale. Non si tratta quindi di un semplice atto creativo isolato, ma piuttosto del culmine di un processo complesso, spesso iterativo e intrinsecamente collaborativo, che richiede non solo

ingegno ma anche capacità di gestione, visione strategica e una profonda comprensione delle dinamiche di mercato. L'innovazione è il ponte che collega la scoperta scientifica o l'intuizione creativa al successo commerciale e all'impatto socioeconomico.

2.1.2 Le Principali Tipologie di Innovazione

La letteratura accademica e la pratica aziendale hanno identificato diverse categorie di innovazione, ciascuna con le proprie peculiarità e il proprio impatto strategico. Queste tipologie non sono mutuamente esclusive e spesso si intersecano o si influenzano a vicenda, contribuendo a un ecosistema innovativo complesso e multifaccettato:

- *Innovazione di prodotto*: Questa tipologia si concentra sull'introduzione di beni o servizi che sono nuovi o che presentano miglioramenti significativi in termini di caratteristiche, funzionalità, usabilità o design. Un prodotto è considerato innovativo quando le sue proprietà si discostano notevolmente da quelle esistenti, portando a un cambiamento sostanziale nel modo in cui i consumatori interagiscono con esso o nel valore che ne derivano. Esempi emblematici includono l'introduzione dei primi palmari, che hanno anticipato l'era degli smartphone, l'iPad, che ha ridefinito il concetto di tablet, o i sistemi di domotica avanzata, che trasformano le abitazioni in ambienti intelligenti e connessi. L'innovazione di prodotto può essere incrementale, focalizzandosi su miglioramenti gradualmente di prodotti esistenti, o radicale, introducendo prodotti completamente nuovi che creano nuovi mercati o sconvolgono quelli preesistenti. Per le PMI, l'innovazione di prodotto è spesso un veicolo per la differenziazione e per la creazione di nicchie di mercato in cui possono competere efficacemente con attori più grandi.
- *Innovazione di processo*: L'innovazione di processo riguarda l'implementazione di metodi di produzione o di distribuzione nuovi o significativamente migliorati. Questi cambiamenti possono coinvolgere l'adozione di nuove tecniche, l'introduzione di attrezzature all'avanguardia, l'implementazione di software gestionali avanzati o la revisione delle metodologie di lavoro. L'obiettivo primario dell'innovazione di processo è l'ottimizzazione dell'efficienza operativa, la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento della qualità dei prodotti o dei servizi e l'aumento della flessibilità produttiva. Esempi concreti includono la

digitalizzazione dei processi commerciali attraverso l'adozione di sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), l'implementazione di soluzioni cloud per la gestione e l'analisi dei dati aziendali, o l'introduzione di tecniche di produzione lean per minimizzare gli sprechi. Per le PMI, l'innovazione di processo può tradursi in un significativo aumento della competitività attraverso una maggiore efficienza e una migliore gestione delle risorse.

- *Innovazione di Mercato (o di Marketing)*: Questa forma di innovazione si riferisce all'apertura di nuovi mercati per prodotti esistenti o all'introduzione di nuovi metodi di commercializzazione. L'innovazione di mercato si concentra sul modo in cui un'azienda raggiunge i propri clienti, comunica il proprio valore e genera ricavi. Può coinvolgere la selezione di nuovi segmenti di clientela, l'adozione di canali di distribuzione innovativi (come l'e-commerce o le vendite dirette al consumatore), l'implementazione di nuove strategie di vendita o la revisione della struttura dei costi e dei ricavi. Un esempio paradigmatico è il passaggio dalla vendita di licenze software tradizionali a modelli di abbonamento come il "Software as a Service" (SaaS), che ha rivoluzionato l'industria del software. Per le PMI, l'innovazione di mercato può significare l'identificazione di nicchie di mercato non ancora sfruttate o la creazione di nuove esperienze per il cliente che rafforzano la fedeltà e il passaparola.
- *Innovazione Organizzativa*: Questa tipologia di innovazione implica l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali dell'impresa, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne. L'obiettivo primario è migliorare la produttività complessiva, aumentare la qualità dei prodotti o servizi, incrementare la soddisfazione dei dipendenti o ridurre i costi amministrativi e di transazione. Questo può includere l'adozione di nuove strutture organizzative più flessibili e meno gerarchiche, l'implementazione di sistemi avanzati di gestione della conoscenza per facilitare la condivisione del know-how interno, o lo sviluppo di nuove partnership strategiche che ridefiniscono i confini dell'impresa. L'innovazione organizzativa è spesso un prerequisito per l'efficace implementazione di altre forme di innovazione, poiché un'organizzazione agile e ben strutturata è più capace di assorbire e sfruttare nuove idee e tecnologie.

2.1.3 Rilevanza Strategica dell'Innovazione per le PMI: Un Imperativo Competitivo

La rilevanza strategica dell'innovazione per le PMI è un tema centrale nel dibattito economico contemporaneo. In un ambiente economico globale sempre più dinamico, interconnesso e competitivo, l'innovazione non è più considerata un'opzione discrezionale, ma una necessità impellente per la loro sopravvivenza, crescita e prosperità a lungo termine. Essa non può essere sottovalutata nel panorama economico attuale. In un mondo caratterizzato da una globalizzazione crescente, da un'accelerazione tecnologica senza precedenti e da una volatilità dei mercati, l'innovazione si configura non solo come un fattore di successo, ma come una vera e propria condizione di sopravvivenza. Le PMI, pur essendo spesso percepite come meno strutturate e con minori risorse rispetto alle grandi corporation, possiedono intrinsecamente una serie di vantaggi che, se opportunamente sfruttati, possono trasformarle in attori estremamente agili e innovativi. La loro flessibilità, la rapidità nei processi decisionali, la maggiore vicinanza al cliente e la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato sono tutti elementi che possono essere capitalizzati per promuovere l'innovazione. Le PMI che riescono a integrare l'innovazione nella loro strategia aziendale e nei loro processi operativi sono in grado di ottenere una serie di vantaggi competitivi cruciali:

- *Miglioramento della Competitività e Differenziazione:* L'introduzione di prodotti o servizi innovativi, l'ottimizzazione dei processi interni e l'adozione di modelli di business inediti consentono alle PMI di distinguersi in un mercato affollato. Questa differenziazione può basarsi su caratteristiche uniche del prodotto, su un servizio clienti superiore, su un'efficienza operativa ineguagliabile o su un modello di prezzo innovativo. La capacità di offrire qualcosa di distintivo permette alle PMI di acquisire un vantaggio competitivo duraturo e di rafforzare la propria posizione sul mercato, spesso creando nicchie in cui possono operare con maggiore marginalità e minore pressione competitiva. Questo può avvenire attraverso l'introduzione di prodotti o servizi che offrono funzionalità uniche, una qualità superiore, un design innovativo o un'esperienza utente migliorata. L'ottimizzazione dei processi interni, grazie all'innovazione di processo, può portare a una riduzione dei costi e a un aumento dell'efficienza, permettendo alle PMI di offrire prezzi più competitivi o di migliorare i margini di profitto. L'adozione di nuovi modelli di business, infine, può consentire alle PMI di

ridefinire le regole del gioco nel proprio settore, creando nuove fonti di valore e di ricavo. Nel settore agroalimentare, ad esempio, una PMI potrebbe innovare introducendo prodotti biologici certificati, sviluppando tecniche di coltivazione a basso impatto ambientale o creando piattaforme di vendita diretta che bypassano gli intermediari, offrendo un valore aggiunto sia al consumatore che al produttore. Questa capacità di differenziazione non solo attira nuovi clienti, ma fidelizza anche quelli esistenti, creando una base solida per la crescita futura.

- *Aumento del Fatturato e della Reddittività:* L'innovazione, in particolare quella di prodotto e di mercato, è un potente motore per l'espansione del business. L'introduzione di nuovi prodotti o servizi può attrarre nuovi clienti e stimolare la domanda, portando a un aumento delle vendite e, di conseguenza, del fatturato. Parallelamente, l'innovazione di processo può ridurre i costi di produzione e migliorare l'efficienza, contribuendo a un aumento della redditività. Studi empirici, come quello condotto da De Martino & Magnotti (2018) sulle PMI agroalimentari italiane, hanno dimostrato in modo convincente che le imprese che adottano strategie innovative, specialmente quelle che abbracciano la collaborazione esterna, mostrano performance economiche superiori. Questo sottolinea come l'innovazione non sia solo un costo, ma un investimento strategico con un ritorno tangibile.
- *Garanzia di Resilienza e Sostenibilità a Lungo Termine:* In un contesto di mercato in costante mutamento, la capacità di adattarsi e innovare è sinonimo di resilienza. L'innovazione permette alle PMI di rispondere proattivamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, all'emergere di nuove tecnologie e alle sfide poste dalla concorrenza. Questo le rende più robuste e meno vulnerabili agli shock esterni, come le crisi economiche o le interruzioni della catena di approvvigionamento. Investire nell'innovazione significa garantire la sostenibilità dell'impresa nel tempo, evitando l'obsolescenza dei prodotti o dei processi e assicurando che l'azienda rimanga rilevante e competitiva nel lungo periodo. Questo è particolarmente vero in settori come l'agroalimentare, dove fattori esterni come i cambiamenti climatici, le normative sulla sicurezza alimentare e le fluttuazioni dei prezzi delle materie prime possono avere un impatto significativo. Le PMI che investono nell'innovazione sono meglio equipaggiate per affrontare

queste sfide, trasformandole in opportunità. L'innovazione consente loro di anticipare le tendenze, di sviluppare soluzioni proattive e di mantenere la propria rilevanza nel tempo, garantendo la sostenibilità a lungo termine dell'attività aziendale. La capacità di rinnovarsi continuamente è, in ultima analisi, la chiave per la sopravvivenza e la prosperità in un ambiente in continua evoluzione.

- *Attrazione di Talenti e Risorse Esterne:* Le PMI che si distinguono per la loro propensione all'innovazione sono spesso percepite come ambienti di lavoro più dinamici, stimolanti e orientati al futuro. Questa reputazione le rende più attraenti per i talenti qualificati, che sono sempre alla ricerca di opportunità per sviluppare le proprie competenze e contribuire a progetti significativi. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, la capacità di attrarre e trattenere i migliori professionisti è un vantaggio strategico non indifferente. Inoltre, un profilo innovativo può facilitare l'accesso a finanziamenti esterni, sia da parte di investitori privati (come venture capitalist o business angel) sia attraverso programmi di sostegno pubblico all'innovazione. Le banche e le istituzioni finanziarie sono spesso più propense a concedere prestiti a imprese che dimostrano un chiaro potenziale di crescita e un solido piano di innovazione, riconoscendo in esse un minor rischio e un maggiore potenziale di ritorno sull'investimento. La collaborazione con università, centri di ricerca e altre imprese, spesso facilitata da un approccio innovativo, può anche fornire accesso a conoscenze specializzate e infrastrutture che altrimenti sarebbero inaccessibili.
- *Promozione dell'Internazionalizzazione:* L'innovazione può agire come un potente catalizzatore per l'espansione internazionale delle PMI. Offrire prodotti o servizi unici e innovativi può facilitare l'ingresso in mercati esteri, dove la differenziazione è un fattore chiave per competere con successo contro attori locali e globali. La capacità di presentare soluzioni all'avanguardia può aprire nuove opportunità di mercato e rafforzare la posizione dell'azienda a livello globale. L'innovazione può anche portare alla creazione di reti internazionali di partner, fornitori e clienti, che supportano ulteriormente il processo di internazionalizzazione, fornendo accesso a nuove conoscenze, risorse e canali di distribuzione. Ad esempio, una PMI agroalimentare che sviluppa un prodotto alimentare innovativo con caratteristiche uniche (es. ingredienti rari, processi

produttivi sostenibili) può trovare più facilmente sbocchi in mercati esteri che valorizzano tali attributi. In sintesi, l'innovazione non solo rafforza la posizione dell'impresa nel mercato domestico, ma le consente anche di esplorare e conquistare nuovi orizzonti globali.

L'innovazione è dunque considerata un pilastro strategico ineludibile per le PMI. Essa non solo migliora la loro competitività e redditività, ma garantisce anche la loro resilienza e sostenibilità a lungo termine, facilita l'attrazione di talenti e risorse cruciali e promuove l'espansione internazionale. La comprensione approfondita delle diverse tipologie di innovazione e la loro integrazione coerente nella strategia aziendale sono, pertanto, elementi essenziali per il successo e la prosperità nel panorama economico attuale e futuro. Le PMI che abbracciano l'innovazione in tutte le sue forme sono quelle che non solo sopravvivranno, ma prospereranno in un ambiente di mercato in continua evoluzione.

2.2 Il concetto di innovazione collaborativa (collaborative innovation)

L'innovazione collaborativa rappresenta un cambio di paradigma fondamentale nel modo in cui le organizzazioni, e in particolare le Piccole e Medie Imprese (PMI), concepiscono e gestiscono i processi di innovazione. Tradizionalmente, l'innovazione era spesso vista come un processo interno, confinato entro i limiti organizzativi dell'azienda, con la ricerca e sviluppo (R&S) interna come principale motore. Tuttavia, la crescente complessità dei mercati, la rapidità del cambiamento tecnologico e la globalizzazione hanno reso questo approccio sempre meno sostenibile. L'innovazione collaborativa emerge come una risposta a queste sfide, basandosi sulla premessa che l'innovazione non è più un'attività isolata, ma un processo che beneficia enormemente dalla collaborazione e dalla condivisione di risorse, conoscenze e competenze tra una pluralità di attori. Questo approccio riconosce che nessuna singola entità, per quanto grande o innovativa, possiede tutte le risorse o il know-how necessari per affrontare le sfide complesse e cogliere le opportunità emergenti nel panorama competitivo odierno.

2.2.1 Definizione e Caratteristiche Fondamentali dell'Innovazione Collaborativa

L'innovazione collaborativa può essere definita come un approccio strategico che coinvolge attivamente multiple entità (che possono essere individui, aziende di diverse dimensioni, istituzioni accademiche e di ricerca, organizzazioni non profit, enti governativi o persino comunità di utenti) le quali si uniscono per co-creare soluzioni innovative. Questo processo si realizza attraverso la condivisione intenzionale e sistematica di risorse (finanziarie, tecnologiche, umane), competenze (tecniche, manageriali, di mercato) e conoscenze (tacite ed esplicite). È cruciale sottolineare che l'innovazione collaborativa va ben oltre la semplice raccolta di feedback o suggerimenti da parte di stakeholder esterni; essa si configura come una vera e propria partnership strategica, caratterizzata da un impegno reciproco e finalizzata alla generazione di valore condiviso che supera la somma dei contributi individuali. La fiducia è la pietra angolare di ogni collaborazione di successo. In un contesto di innovazione condivisa, dove i partner devono spesso condividere informazioni sensibili e investire risorse significative, la fiducia reciproca riduce la percezione del rischio di opportunismo e facilita la comunicazione aperta e trasparente. La reciprocità, intesa come la volontà di dare e ricevere in modo equilibrato, contribuisce a mantenere l'equità nella relazione e a

rafforzare l'impegno di tutti i partecipanti. Senza fiducia, i partner potrebbero essere riluttanti a condividere le loro conoscenze più preziose, limitando il potenziale innovativo della collaborazione. Le caratteristiche distintive che definiscono l'innovazione collaborativa includono:

- *Condivisione di Risorse e Competenze:* Uno degli elementi cardine dell'innovazione collaborativa è la messa a disposizione da parte dei partner delle proprie risorse specifiche. Queste possono essere di natura tecnologica (es. infrastrutture di laboratorio, piattaforme digitali), finanziaria (es. co-investimenti in progetti di R&S), umana (es. personale specializzato, ricercatori) o di conoscenza (es. brevetti, know-how, dati). La creazione di un pool comune di risorse e competenze permette di superare le limitazioni individuali di ciascun partecipante, consentendo di affrontare sfide complesse e di intraprendere progetti ambiziosi che sarebbero altrimenti inaccessibili per una singola organizzazione. Questa sinergia è particolarmente vantaggiosa per le PMI, che spesso operano con risorse limitate e possono così accedere a capacità che non potrebbero sviluppare internamente. L'implementazione di sistemi di governance chiari e flessibili è fondamentale per gestire la collaborazione. Questo include la definizione di ruoli e responsabilità, la creazione di comitati direttivi congiunti, la definizione di processi decisionali e la messa a punto di meccanismi per la risoluzione dei conflitti. Una governance efficace bilancia la necessità di controllo con la flessibilità richiesta dall'innovazione.
- *Co-creazione di Valore:* L'innovazione collaborativa non si limita a una semplice aggregazione di contributi individuali, ma mira a generare un valore aggiunto attraverso l'interazione sinergica e l'integrazione delle diverse prospettive. Il risultato finale di un processo di co-creazione è spesso superiore in termini di qualità, originalità e impatto rispetto a quanto ciascun partecipante avrebbe potuto ottenere operando autonomamente. Questo valore emerge dalla combinazione unica di idee, dalla risoluzione congiunta di problemi e dalla capacità di vedere le sfide da angolazioni multiple, portando a soluzioni più robuste e innovative.
- *Gestione Condivisa del Rischio:* I processi di innovazione sono intrinsecamente

associati a un alto grado di incertezza e rischio, sia tecnologico che di mercato. Nell'innovazione collaborativa, questi rischi vengono distribuiti tra i partner, riducendo l'esposizione individuale di ciascuna entità. Questa distribuzione del rischio è un vantaggio significativo, specialmente per le PMI, che spesso hanno risorse limitate da dedicare a progetti innovativi ad alto rischio. La condivisione del rischio incoraggia inoltre l'esplorazione di percorsi innovativi più audaci e potenzialmente più remunerativi, che altrimenti verrebbero evitati a causa dell'eccessiva incertezza.

- *Integrazione di Prospettive Diverse*: La collaborazione tra organizzazioni diverse per natura (es. un'azienda manifatturiera e un'università, una startup tecnologica e un'impresa agricola) porta all'integrazione di prospettive, approcci e metodologie differenti. Questa diversità di pensiero arricchisce esponenzialmente il processo creativo, stimolando nuove idee e soluzioni. L'interazione tra culture organizzative e settoriali diverse può generare intuizioni inaspettate e aumentare significativamente le probabilità di successo dell'innovazione, portando a soluzioni più complete e adattabili a contesti complessi.

2.2.2 Il Ruolo Cruciale delle Relazioni e dell'Integrazione delle Risorse

Il successo dell'innovazione collaborativa non dipende solo dalla disponibilità di risorse e competenze, ma, in modo cruciale, dalla qualità delle relazioni tra i partner e dalla loro capacità di integrare efficacemente le risorse disponibili. Come evidenziato dalla ricerca di Caridà & Colurcio (2024) (https://www.researchgate.net/publication/270550275_Collaborative_Innovation_in_Food_SMEs_A_Practice_Approach) su 155 PMI alimentari italiane, la relazione tra i partner non è semplicemente un mezzo per raggiungere l'innovazione, ma costituisce essa stessa un elemento fondamentale e costitutivo del processo innovativo. Lo studio, che ha combinato un'analisi quantitativa su un ampio campione con un approfondimento qualitativo su 10 imprese, ha sottolineato come la fiducia, la comunicazione aperta e la reciprocità siano fattori abilitanti indispensabili per una collaborazione fruttuosa.

L'integrazione delle risorse, sia tangibili che intangibili, richiede lo sviluppo di meccanismi di coordinamento efficaci. Questo include la creazione di linguaggi comuni tra i partner, la definizione di protocolli chiari per lo scambio di informazioni e la condivisione del know-how, e l'implementazione di sistemi di governance che facilitino la collaborazione e la risoluzione dei conflitti. Questo processo è particolarmente complesso quando i partner provengono da settori diversi, con culture organizzative e approcci operativi differenti. Tuttavia, proprio questa diversità, se gestita adeguatamente attraverso un'attenta mediazione e un impegno reciproco, può rappresentare una fonte inestimabile di vantaggio competitivo, stimolando la creatività e l'emergere di soluzioni innovative che trascendono i confini settoriali tradizionali. Questo richiede una leadership inclusiva e la volontà di apprendere dagli altri, superando i pregiudizi e le rigidità organizzative.

In sintesi, le relazioni e l'integrazione delle risorse sono due facce della stessa medaglia nell'innovazione collaborativa. La qualità delle relazioni influenza direttamente la capacità di integrare le risorse, e un'efficace integrazione delle risorse rafforza le relazioni, creando un circolo virtuoso che alimenta il processo innovativo. Per le PMI, investire in queste capacità relazionali e gestionali è tanto importante quanto investire in tecnologia o in ricerca e sviluppo.

2.2.3 Evidenze Empiriche nel Settore Agroalimentare: Un Caso di Studio Rilevante

Il settore agroalimentare, con le sue peculiarità legate alla stagionalità, alla deperibilità dei prodotti, alla forte dipendenza da fattori climatici e alla crescente attenzione dei consumatori verso la sostenibilità e la tracciabilità, offre numerosi esempi di successo dell'innovazione collaborativa. La ricerca empirica condotta su 323 PMI italiane del settore agroalimentare ha fornito una solida conferma della relazione significativa e positiva tra la collaborazione esterna e l'innovazione di prodotto. È interessante notare che questa relazione si è dimostrata valida indipendentemente da fattori come la tipicità della produzione (es. prodotti DOP/IGP), la dimensione aziendale o la macroregione di appartenenza. Questo risultato suggerisce che l'innovazione collaborativa è un fenomeno trasversale e universalmente applicabile, capace di beneficiare diverse tipologie di imprese agroalimentari, dalle piccole aziende agricole a conduzione familiare alle medie imprese di trasformazione. Per le PMI che producono prodotti tipici, ad esempio, la

collaborazione può aiutare a preservare le tradizioni e, al contempo, a innovare nei processi o nel marketing per raggiungere nuovi mercati. Per le PMI più grandi, la collaborazione può facilitare l'accesso a tecnologie avanzate o a competenze specialistiche che non possiedono internamente.

Un'analisi particolarmente illuminante è quella di De Martino & Magnotti (2018) (https://www.researchgate.net/publication/338958930_L%27innovazione_nelle_piccole_e_medie_impres_e_agroalimentari_della_Regione_Campania), che hanno studiato 122 PMI agroalimentari della Regione Campania, identificando tre cluster distinti in base al loro approccio all'innovazione e alla collaborazione:

- *Innovatori Collaborativi (CIs)*: Questo gruppo, pur rappresentando solo il 16,2% del campione totale, ha mostrato performance economiche significativamente superiori in termini di fatturato rispetto agli altri cluster. Questi imprenditori si distinguono per aver sviluppato attivamente reti collaborative con una vasta gamma di stakeholder locali, inclusi fornitori, clienti, università, centri di ricerca e persino altre PMI. La loro propensione alla collaborazione ha facilitato un migliore accesso a finanziamenti, a nuove tecnologie e a conoscenze specializzate, dimostrando in modo tangibile come la collaborazione possa tradursi in vantaggi economici concreti e sostenibili.
- *Innovatori Non Collaborativi (NCIs)*: Queste imprese, pur essendo innovative e investendo in R&S, operano in modo più isolato, limitando le loro interazioni con partner esterni. Nonostante la loro spinta innovativa interna, le loro performance economiche sono risultate inferiori rispetto ai CIs. Questo dato evidenzia l'importanza critica della dimensione collaborativa nell'innovazione; l'isolamento, anche per imprese intrinsecamente innovative, può limitare il potenziale di crescita e la capacità di cogliere appieno le opportunità di mercato.
- *Non Innovatori (NIs)*: Questo cluster rappresenta la categoria con le performance più basse in termini di fatturato e crescita. La loro scarsa propensione all'innovazione, sia interna che collaborativa, li rende più vulnerabili alle pressioni competitive e ai cambiamenti del mercato,

confermando l'importanza strategica dell'innovazione per la competitività e la sopravvivenza aziendale nel lungo periodo.

Queste evidenze empiriche rafforzano l'argomento a favore dell'innovazione collaborativa come strategia vincente per le PMI, in particolare nel settore agroalimentare, dove la complessità della filiera e la necessità di rispondere a sfide multidimensionali rendono la collaborazione un fattore abilitante indispensabile. Esse dimostrano che la capacità di collaborare efficacemente con partner esterni non è solo un'opportunità per accedere a nuove risorse e ridurre i rischi, ma un vero e proprio motore di crescita economica e di miglioramento delle performance aziendali. In un settore come l'agroalimentare, dove la complessità della filiera, la necessità di rispondere a sfide multidimensionali (es. sostenibilità, sicurezza alimentare) e la pressione competitiva sono elevate, la collaborazione diventa un fattore abilitante indispensabile per l'innovazione e per il mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo.

2.2.4 Pratiche Manageriali per Favorire l'Innovazione Collaborativa

L'implementazione di strategie di innovazione collaborativa non è un processo automatico o privo di sfide. Richiede un approccio manageriale proattivo e la messa in atto di pratiche specifiche che facilitino la cooperazione e massimizzino i benefici derivanti dalla condivisione di risorse e conoscenze. La ricerca di Caridà & Colurcio (2024) ha identificato diverse pratiche manageriali che possono significativamente favorire e sostenere l'innovazione collaborativa nelle PMI alimentari, fornendo una guida pratica per le imprese che intendono adottare questo approccio:

- 1) ***Sviluppo di Competenze Relazionali:*** La capacità di gestire efficacemente le relazioni inter-organizzative è forse la competenza più critica per l'innovazione collaborativa. Questo va oltre la semplice comunicazione e include:
 - ***Comunicazione Efficace e Trasparente:*** Stabilire canali di comunicazione aperti e onesti è fondamentale. I partner devono sentirsi a proprio agio nel condividere informazioni, anche quelle sensibili, e nel discutere apertamente problemi e sfide. Questo richiede una cultura aziendale che valorizzi la trasparenza e l'ascolto attivo.

- *Negoziazione e Gestione dei Conflitti:* In qualsiasi collaborazione, è inevitabile che emergano divergenze di opinioni o conflitti di interesse. Le imprese devono sviluppare competenze nella negoziazione per raggiungere accordi che siano vantaggiosi per tutte le parti e nella gestione costruttiva dei conflitti, trasformandoli in opportunità di apprendimento e miglioramento piuttosto che in ostacoli alla collaborazione.
- *Costruzione e Mantenimento della Fiducia:* La fiducia è il lubrificante delle relazioni collaborative. Si costruisce nel tempo attraverso la coerenza, l'affidabilità, il rispetto degli impegni e la percezione di equità. Le imprese devono investire attivamente nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia, riconoscendo che essa è un asset intangibile ma di valore inestimabile.
- *Empatia e Comprensione delle Diverse Prospettive:* I partner possono provenire da contesti culturali, settoriali e organizzativi molto diversi. Sviluppare la capacità di comprendere e apprezzare queste diverse prospettive, anche quando non coincidono con le proprie, è cruciale per favorire la sinergia e l'innovazione. Questo include la capacità di adattare il proprio stile di comunicazione e di lavoro alle esigenze dei partner

2) ***Creazione di Strutture di Governance Flessibili:*** La governance delle alleanze collaborative deve essere attentamente progettata per bilanciare la necessità di controllo e coordinamento con la flessibilità richiesta dalla natura dinamica dell'innovazione. Le strutture rigide possono soffocare la creatività e rallentare i processi decisionali. Elementi chiave includono:

- *Definizione Chiara di Ruoli e Responsabilità:* Ogni partner deve avere una chiara comprensione del proprio ruolo, delle proprie responsabilità e dei propri contributi al progetto collaborativo. Questo riduce le ambiguità e previene sovrapposizioni o lacune.
- *Meccanismi Decisionali Condivisi:* Stabilire processi decisionali che coinvolgano tutti i partner rilevanti, garantendo che le decisioni chiave siano prese in modo congiunto e trasparente. Questo può includere comitati direttivi

congiunti, workshop decisionali o l'uso di piattaforme collaborative per la votazione.

- *Flessibilità e Adattabilità*: Le strutture di governance devono essere in grado di adattarsi ai cambiamenti nel contesto del progetto, nelle esigenze dei partner o nell'ambiente di mercato. Questo significa essere pronti a rivedere gli accordi, a modificare i piani e a esplorare nuove direzioni se necessario.

- *Meccanismi di Monitoraggio e Valutazione*: Implementare sistemi per monitorare i progressi del progetto, valutare le performance dei partner e identificare tempestivamente eventuali problemi o deviazioni dagli obiettivi. Questo permette di intervenire proattivamente e di apportare le correzioni necessarie.

3) Implementazione di Sistemi di Condivisione della Conoscenza: La conoscenza è il carburante dell'innovazione. Per massimizzare i benefici della collaborazione, è essenziale che i partner siano in grado di condividere e integrare efficacemente le proprie conoscenze. Questo può essere facilitato da:

- *Piattaforme Tecnologiche Collaborative*: L'adozione di strumenti digitali come piattaforme di project management, sistemi di gestione documentale condivisi, social network aziendali o strumenti di videoconferenza può facilitare lo scambio di informazioni e la collaborazione a distanza.

- *Processi Organizzativi per lo Scambio di Conoscenze*: Oltre agli strumenti tecnologici, è importante creare processi che incoraggino lo scambio informale di idee, come workshop congiunti, sessioni di brainstorming, incontri regolari tra team inter-organizzativi o persino programmi di scambio di personale. L'obiettivo è trasformare la conoscenza tacita (quella non codificata e basata sull'esperienza) in conoscenza esplicita e condivisibile.

- *Cultura della Condivisione*: Promuovere una cultura aziendale che valorizzi la condivisione della conoscenza e che riconosca i benefici derivanti dall'apprendimento reciproco. Tutto ciò può portare a superare la mentalità di protezione della conoscenza e ad incoraggiare la proattività nella condivisione.

4) Allineamento degli Obiettivi e dei Valori: Un prerequisito fondamentale per il successo di qualsiasi collaborazione è garantire che tutti i partner abbiano una comprensione chiara e condivisa degli obiettivi del progetto e dei benefici attesi. Questo allineamento iniziale è cruciale per ridurre il rischio di conflitti di interesse, incomprensioni e disimpegno. È importante che i partner definiscano congiuntamente gli scopi, le metriche di successo e le aspettative reciproche, creando un senso di proprietà condivisa e aumentando la motivazione a contribuire attivamente al raggiungimento dei risultati comuni. Oltre agli obiettivi specifici del progetto, è utile che i partner condividano anche valori fondamentali, come l'impegno per la sostenibilità, l'etica aziendale o l'orientamento al cliente. La condivisione di valori comuni può rafforzare ulteriormente la fiducia e la coesione all'interno dell'alleanza.

L'innovazione collaborativa richiede un approccio manageriale olistico che vada oltre la semplice firma di accordi. Richiede un investimento continuo nello sviluppo di competenze relazionali, nella creazione di strutture di governance flessibili, nell'implementazione di sistemi efficaci di condivisione della conoscenza e nell'allineamento costante degli obiettivi e dei valori. Le PMI che riescono a padroneggiare queste pratiche manageriali sono quelle che non solo massimizzeranno i benefici dell'innovazione condivisa, ma trasformeranno anche le sfide della collaborazione in opportunità di crescita e di vantaggio competitivo duraturo.

2.2.5 L'Innovazione Collaborativa come Processo Strategico e Trasformazione Culturale

L'innovazione collaborativa non deve essere considerata un'attività occasionale o una tattica isolata, ma piuttosto un processo strategico che richiede una pianificazione accurata, investimenti significativi e un commitment a lungo termine da parte della leadership aziendale. Le PMI che scelgono di adottare questo approccio devono essere disposte a superare una mentalità tradizionale che privilegia la competizione e la protezione della conoscenza interna. Questo implica la disponibilità a condividere non solo risorse e conoscenze, ma anche parte del controllo sui processi decisionali,

accettando un certo grado di interdipendenza con i partner esterni. Questa interdipendenza, sebbene possa sembrare una limitazione, è in realtà una fonte di forza, poiché permette di accedere a una maggiore diversità di idee e competenze.

Questo cambiamento di paradigma richiede spesso una vera e propria trasformazione culturale all'interno dell'organizzazione. Tradizionalmente, molte imprese, in particolare le PMI, hanno operato con una mentalità di competizione e protezione della conoscenza interna. In questo modello, la conoscenza è vista come un asset da custodire gelosamente, e la collaborazione con l'esterno è spesso percepita con sospetto, per timore di perdere il controllo o di subire appropriazioni indebite di proprietà intellettuale. L'innovazione collaborativa, al contrario, richiede un'apertura mentale e la consapevolezza che il valore può essere generato anche attraverso la condivisione e l'interazione con attori esterni. Superare la diffidenza e costruire fiducia con partner esterni è un processo che richiede tempo e impegno, ma come dimostrano le evidenze empiriche, le imprese che riescono a fare questo salto qualitativo possono ottenere vantaggi competitivi significativi e sostenibili nel tempo. L'innovazione collaborativa, quindi, non è solo un'opportunità per le PMI, ma sta diventando sempre più una necessità per il successo e la sopravvivenza nel mercato globale, consentendo loro di navigare la complessità e l'incertezza del contesto attuale e di trasformare le sfide in opportunità di crescita. L'innovazione collaborativa è intrinsecamente legata all'apprendimento organizzativo. La costante interazione con partner esterni espone l'impresa a nuove idee, metodologie e prospettive, stimolando un processo di apprendimento continuo. Le PMI devono promuovere una cultura che valorizzi la curiosità, la sperimentazione, la capacità di apprendere dagli errori e la volontà di adattarsi ai cambiamenti. Questo include la creazione di meccanismi per catturare, condividere e integrare le conoscenze acquisite dalle collaborazioni esterne all'interno dell'organizzazione, trasformandole in nuove capacità e competenze interne. Inoltre la trasformazione verso un modello di innovazione collaborativa richiede una leadership forte e una chiara visione strategica. I leader devono essere i primi a credere nel valore della collaborazione, a comunicare questa visione all'interno dell'organizzazione e a rimuovere gli ostacoli culturali e organizzativi che possono impedire l'adozione di questo approccio. Devono essere in grado di identificare i partner giusti, di negoziare accordi vantaggiosi e di gestire le complessità delle relazioni inter-

organizzative. La loro capacità di guidare il cambiamento e di mantenere il commitment a lungo termine è fondamentale per il successo dell'innovazione collaborativa.

Dunque, l'innovazione collaborativa non è solo una strategia per le PMI, ma una vera e propria necessità in un mercato sempre più complesso e dinamico. Adottare questo approccio significa intraprendere un percorso di trasformazione culturale che richiede apertura mentale, costruzione della fiducia, accettazione dell'interdipendenza e promozione di una cultura dell'apprendimento continuo. Le imprese che riescono a fare questo salto qualitativo non solo massimizzeranno i benefici dell'innovazione condivisa, ma si posizioneranno per un successo sostenibile nel lungo periodo, trasformando le sfide in opportunità di crescita e di vantaggio competitivo duraturo.

2.3 Le forme di alleanza: verticali, orizzontali, cross-settoriali

Le alleanze strategiche costituiscono un pilastro fondamentale per l'implementazione efficace dell'innovazione collaborativa. Esse rappresentano accordi formali o informali tra due o più imprese (o altre entità come università, centri di ricerca) che decidono di unire le forze per raggiungere obiettivi comuni, condividendo risorse, competenze e rischi. Nel contesto delle Piccole e Medie Imprese (PMI), e in particolare nel settore agroalimentare, la scelta della forma di alleanza più appropriata è cruciale per massimizzare i benefici derivanti dalla collaborazione e, al contempo, mitigare i rischi intrinseci a tali partnership. Le alleanze possono essere classificate in diverse tipologie, principalmente in base alla relazione tra i partner e alla loro posizione all'interno della catena del valore o nel settore di riferimento. Questa classificazione aiuta a comprendere le dinamiche, gli obiettivi e i potenziali vantaggi specifici di ciascuna forma di collaborazione.

2.3.1 Alleanze Verticali: Ottimizzazione della Catena del Valore

Le alleanze verticali si instaurano tra imprese che operano a diversi livelli della stessa catena del valore. Questo tipo di collaborazione è intrinsecamente legato alla filiera produttiva e distributiva, coinvolgendo tipicamente attori a monte (fornitori di materie prime, componenti o servizi) e a valle (clienti, distributori, rivenditori). L'obiettivo primario di un'alleanza verticale è l'ottimizzazione dell'intera catena di approvvigionamento e distribuzione, con un focus sulla riduzione dei costi, il miglioramento della qualità, l'accelerazione dei tempi di consegna e lo sviluppo congiunto di prodotti e processi che beneficino l'intera filiera. Nel settore agroalimentare, un esempio classico di alleanza verticale potrebbe essere la collaborazione tra un'azienda agricola che produce materie prime (es. grano, latte, frutta) e un'industria di trasformazione alimentare che utilizza tali materie prime per produrre beni finiti (es. pasta, formaggi, succhi). Un altro esempio potrebbe essere la partnership tra un'industria alimentare e un grande distributore al dettaglio, finalizzata a ottimizzare la logistica, la gestione degli stock e la promozione dei prodotti sugli scaffali. Il paper "The role of cooperative agreements in product innovation for Italian agri food SMEs" menziona esplicitamente la collaborazione verticale come un fattore significativo per l'innovazione di prodotto, suggerendo che una maggiore integrazione lungo la filiera può facilitare lo

scambio di informazioni cruciali, la condivisione di know-how e la co-creazione di valore che si traduce in prodotti più innovativi e competitivi. I benefici specifici delle alleanze verticali includono:

- *Miglioramento dell'Efficienza Operativa:* La stretta collaborazione tra attori a monte e a valle consente una migliore sincronizzazione delle operazioni, dalla pianificazione della produzione alla gestione degli inventari. Questo porta a una significativa riduzione degli sprechi, a un'ottimizzazione dei flussi logistici e a una maggiore reattività alle fluttuazioni della domanda di mercato. Ad esempio, un produttore di alimenti può lavorare a stretto contatto con i suoi fornitori di imballaggi per sviluppare soluzioni più sostenibili o per garantire consegne just-in-time, riducendo i costi di magazzino.
- *Accesso a Informazioni Specifiche e Strategiche:* Le alleanze verticali facilitano un flusso bidirezionale di informazioni cruciali. I fornitori possono ottenere dati sulle esigenze specifiche del cliente finale e sulle tendenze di mercato, consentendo loro di adattare meglio i propri prodotti o servizi. Allo stesso modo, i clienti possono accedere a informazioni sulle innovazioni tecnologiche o sulle nuove materie prime disponibili a monte della filiera. Questa condivisione di dati, che altrimenti sarebbe difficile da ottenere, è fondamentale per prendere decisioni strategiche informate e per identificare nuove opportunità di innovazione.
- *Sviluppo Congiunto di Prodotti e Processi:* La collaborazione verticale permette alle imprese di co-sviluppare nuovi prodotti o processi che rispondano in modo più efficace alle esigenze dell'intera catena del valore. Ad esempio, un'azienda agricola e un'industria di trasformazione possono collaborare per sviluppare una nuova varietà di materia prima con caratteristiche specifiche (es. maggiore resistenza alle malattie, migliore resa di trasformazione) che benefici entrambi. Questo approccio integrato riduce i tempi di sviluppo, minimizza i rischi e assicura che le innovazioni siano pertinenti e generino valore per tutti i partner coinvolti nella filiera.

2.3.2 Alleanze Orizzontali: Sinergie tra Pari

Le alleanze orizzontali coinvolgono imprese che operano allo stesso livello della catena del valore, spesso all'interno dello stesso settore. Queste partnership possono includere

concorrenti diretti che decidono di collaborare su specifici progetti, o aziende che offrono prodotti e servizi complementari. L'obiettivo principale delle alleanze orizzontali è solitamente la condivisione di costi e rischi legati a iniziative di ricerca e sviluppo (R&S) ad alto costo, l'accesso congiunto a nuovi mercati, la creazione di standard di settore che beneficino tutti gli attori, o l'acquisizione di maggiore potere negoziale nei confronti di fornitori o distributori. Nel settore agroalimentare, un esempio potrebbe essere la collaborazione tra due o più PMI produttrici di prodotti simili (es. diversi produttori di vino in una regione specifica) che decidono di unire le forze per la ricerca di nuove tecnologie di produzione sostenibili, per lo sviluppo di una campagna di marketing congiunta per promuovere un marchio territoriale, o per l'ingresso in un nuovo mercato estero che sarebbe troppo oneroso affrontare individualmente. Il paper di De Martino & Magnotti (2018), pur non utilizzando esplicitamente il termine "alleanza orizzontale", descrive i "collaboratori innovativi" che stringono reti con stakeholder locali, che possono includere anche altre PMI allo stesso livello della catena del valore, per accedere a finanziamenti e migliorare le performance, il che rientra pienamente nella logica delle alleanze orizzontali.

I benefici specifici delle alleanze orizzontali includono:

- *Condivisione di Costi e Rischi:* La ricerca e sviluppo, in particolare per innovazioni complesse o radicali, può essere estremamente costosa e rischiosa. Collaborando, le imprese possono distribuire gli oneri finanziari e i rischi associati a tali progetti, rendendo fattibili iniziative che sarebbero troppo onerose o incerte per una singola impresa. Questo è particolarmente vantaggioso per le PMI, che spesso non dispongono delle risorse finanziarie delle grandi aziende.
- *Accesso a Nuove Competenze e Tecnologie:* Anche se operano nello stesso settore, le imprese possono avere competenze e tecnologie complementari. Un'alleanza orizzontale permette di accedere a questo know-how aggiuntivo, accelerando lo sviluppo di nuovi prodotti o processi. Ad esempio, un produttore di formaggi tradizionali potrebbe allearsi con un'azienda specializzata in biotecnologie alimentari per sviluppare fermenti innovativi che migliorino la qualità o la conservabilità dei prodotti.
- *Aumento del Potere Negoziale:* Unendo le forze, le PMI possono acquisire un maggiore potere negoziale nei confronti di grandi fornitori, distributori o clienti.

Questo può tradursi in condizioni commerciali più vantaggiose, migliori prezzi di acquisto o maggiore visibilità sul mercato. Inoltre, un fronte comune può essere più efficace nell'influenzare la regolamentazione del settore o nel promuovere interessi comuni a livello politico.

- *Creazione di Standard di Settore*: Le alleanze orizzontali possono essere strumentali nella definizione e promozione di standard comuni di qualità, sicurezza o sostenibilità all'interno di un settore. Questo non solo beneficia tutti gli attori coinvolti, ma può anche migliorare la reputazione complessiva del settore e facilitare l'adozione di nuove tecnologie o pratiche.

2.3.3 Alleanze Cross-Settoriali: L'Innovazione all'Intersezione dei Settori

Le alleanze cross-settoriali, o intersettoriali, rappresentano una forma di collaborazione che si sta rivelando sempre più strategica nell'attuale contesto economico. Si formano tra imprese che operano in settori diversi, ma che possono trarre un vantaggio significativo dalla combinazione delle loro competenze, tecnologie e risorse. Questo tipo di alleanza è particolarmente rilevante nell'era della convergenza tecnologica e di mercato, dove molte delle innovazioni più dirompenti emergono proprio dall'intersezione di discipline e settori apparentemente distanti. L'obiettivo è sfruttare le sinergie derivanti dalla diversità di know-how e prospettive per generare soluzioni che non sarebbero possibili all'interno dei confini di un singolo settore. Nel settore agroalimentare, un esempio lampante potrebbe essere la collaborazione tra un'azienda alimentare e un'azienda tecnologica specializzata in blockchain per lo sviluppo di sistemi avanzati di tracciabilità dei prodotti, garantendo maggiore trasparenza e sicurezza per il consumatore. Un altro esempio potrebbe essere la partnership tra un produttore di alimenti e un'azienda di packaging per sviluppare imballaggi intelligenti e sostenibili che prolunghino la freschezza dei prodotti o ne monitorino le condizioni durante il trasporto.

I benefici distintivi delle alleanze cross-settoriali includono:

- *Generazione di Innovazione Radicale e Disruptive*: La combinazione di conoscenze e prospettive provenienti da settori diversi è un potente catalizzatore per l'innovazione radicale. Quando attori con background e approcci differenti si uniscono, possono sfidare le convenzioni esistenti, identificare nuove opportunità e creare soluzioni che rompono con i modelli tradizionali, portando

alla nascita di nuovi mercati o alla completa ridefinizione di quelli esistenti.

Questo è il terreno fertile per le innovazioni dirompenti che possono cambiare le regole del gioco.

- *Accesso a Nuove Tecnologie e Mercati:* Le alleanze cross-settoriali offrono l'opportunità di integrare tecnologie che non sono native del proprio settore. Ad esempio, un'azienda agricola potrebbe collaborare con un'azienda di intelligenza artificiale per sviluppare sistemi di monitoraggio delle colture basati su droni e analisi predittiva. Allo stesso modo, queste alleanze possono aprire le porte a segmenti di mercato precedentemente inesplorati, sfruttando la rete e la conoscenza del mercato del partner di un altro settore.
- *Diversificazione del Rischio e Aumento della Resilienza:* Collaborando con partner di settori diversi, le imprese possono ridurre la loro dipendenza da un singolo settore o mercato. Questo approccio strategico aumenta la resilienza complessiva dell'impresa, rendendola meno vulnerabile alle fluttuazioni o alle crisi che possono colpire specifici settori. La diversificazione delle fonti di innovazione e di mercato contribuisce a una maggiore stabilità e sostenibilità nel lungo periodo.
- *Apprendimento e Trasferimento di Conoscenze:* Le alleanze cross-settoriali sono un'opportunità unica per l'apprendimento organizzativo. Le imprese possono acquisire nuove metodologie, processi, approcci manageriali e best practice dai partner di settori diversi. Questo trasferimento di conoscenze non solo arricchisce il patrimonio intellettuale dell'impresa, ma stimola anche una cultura dell'apprendimento continuo e dell'adattamento, essenziale in un mondo in rapida evoluzione.

La scelta della forma di alleanza strategica (verticale, orizzontale o cross-settoriale) dipende dagli obiettivi specifici che l'impresa intende perseguire, dalla sua posizione all'interno della catena del valore e dalla natura dell'innovazione desiderata. Spesso, le imprese più innovative adottano una combinazione di queste forme di alleanza, costruendo un ecosistema di collaborazione robusto e diversificato che massimizza i benefici e rafforza la loro capacità di innovare e competere efficacemente nel lungo termine.

2.4 I benefici e i rischi dell'innovazione condivisa

L'innovazione condivisa, intrinsecamente legata al concetto di innovazione collaborativa e alle diverse forme di alleanza strategica, rappresenta un approccio sempre più adottato dalle imprese per affrontare le complessità e le sfide del mercato contemporaneo. Se da un lato offre una miriade di benefici potenziali, capaci di trasformare radicalmente le prospettive di crescita e competitività, dall'altro lato comporta una serie di rischi e complessità che devono essere attentamente valutati e gestiti. Una comprensione approfondita di entrambi gli aspetti è fondamentale per le imprese, in particolare per le PMI, al fine di massimizzare il successo delle iniziative collaborative e minimizzare le potenziali insidie.

2.4.1 Benefici dell'Innovazione Condivisa: Un Moltiplicatore di Opportunità

I principali benefici derivanti dall'adozione di un approccio all'innovazione condivisa sono molteplici e interconnessi, agendo come veri e propri moltiplicatori di opportunità per le imprese:

1. ***Accesso Ampliato a Risorse e Competenze Complementari:*** Uno dei vantaggi più immediati e significativi dell'innovazione condivisa è la possibilità di accedere a un vasto pool di risorse e competenze che altrimenti non sarebbero disponibili internamente. Questo è particolarmente cruciale per le PMI, che spesso operano con vincoli di budget e personale. Attraverso la collaborazione, un'impresa può attingere a:
 - ***Conoscenze Specialistiche:*** Partner esterni, come università, centri di ricerca o startup, possono possedere un know-how altamente specializzato in settori specifici (es. biotecnologie, intelligenza artificiale, scienza dei materiali) che l'impresa non ha la capacità o le risorse per sviluppare internamente. Questa acquisizione di conoscenza esterna è fondamentale per affrontare sfide complesse e per sviluppare soluzioni all'avanguardia.
 - ***Tecnologie Avanzate:*** La collaborazione può fornire accesso a infrastrutture tecnologiche costose (es. laboratori di ricerca, macchinari specifici, piattaforme digitali) o a brevetti e licenze che sarebbero proibitivi da acquisire individualmente. Questo permette alle PMI di integrare rapidamente tecnologie innovative nei propri prodotti o processi senza dover sostenere ingenti

investimenti iniziali.

- *Talenti Umani Qualificati*: La partnership con altre organizzazioni consente di beneficiare delle competenze di ricercatori, ingegneri, designer o esperti di marketing che non fanno parte del proprio organico. Questo non solo arricchisce il team di progetto, ma offre anche opportunità di apprendimento e trasferimento di competenze al personale interno.
- *Risorse Finanziarie*: I progetti di innovazione, soprattutto quelli più ambiziosi, richiedono spesso ingenti investimenti. La collaborazione permette di distribuire l'onere finanziario tra più partner, rendendo fattibili iniziative che sarebbero troppo costose per una singola impresa. Inoltre, le alleanze possono facilitare l'accesso a finanziamenti esterni, come bandi di ricerca congiunti o investimenti da parte di venture capitalist attratti dal potenziale sinergico della collaborazione.

2. Riduzione Sostanziale dei Costi e dei Rischi:

I processi di innovazione sono intrinsecamente associati a un alto grado di incertezza e rischio, sia in termini di successo tecnico che di accettazione da parte del mercato. L'innovazione condivisa offre un meccanismo efficace per mitigare questi rischi:

- *Distribuzione degli Oneri Finanziari*: Come accennato, la condivisione dei costi di R&S, prototipazione, test e commercializzazione riduce l'esposizione finanziaria di ciascun partner. Questo è particolarmente vantaggioso per le PMI, che possono così intraprendere progetti più ambiziosi senza mettere a repentaglio la propria stabilità finanziaria.
- *Mitigazione del Rischio Tecnologico*: Collaborando con esperti e altre imprese, è possibile condividere il know-how e le esperienze, riducendo la probabilità di errori tecnici o di vicoli ciechi nello sviluppo. La diversità di prospettive e l'accesso a competenze complementari aumentano le probabilità di trovare soluzioni efficaci ai problemi tecnici.
- *Riduzione del Rischio di Mercato*: La collaborazione con clienti o partner che hanno una profonda conoscenza del mercato può aiutare a validare le idee innovative in una fase precoce, riducendo il rischio di sviluppare prodotti o servizi che non incontrano le esigenze dei consumatori. La co-creazione con i clienti, ad

esempio, assicura che l'innovazione sia allineata con le loro aspettative e preferenze.

- *Apprendimento dagli Errori Condivisi:* In un ambiente collaborativo, gli errori e i fallimenti possono essere visti come opportunità di apprendimento collettivo. La condivisione delle lezioni apprese riduce la probabilità che gli stessi errori vengano ripetuti da altri partner, accelerando il processo di miglioramento continuo.
- 3. ***Sinergia di Competenze:*** La combinazione di diverse competenze e prospettive permette di affrontare i problemi da angolazioni multiple e di trovare soluzioni più rapidamente. La complementarità del know-how riduce la necessità di sviluppare internamente tutte le capacità richieste, accorciando i tempi di sviluppo.
- 4. ***Accesso a Canali di Distribuzione e Mercati:*** La collaborazione con partner che hanno già una presenza consolidata in determinati mercati o canali di distribuzione può accelerare l'immissione sul mercato di nuovi prodotti, bypassando la necessità di costruire una rete da zero. Questo è particolarmente vantaggioso per le PMI che cercano di espandersi geograficamente o in nuovi segmenti di clientela.
- 5. ***Sviluppo di Nuovi Modelli di Business:*** La collaborazione può non solo portare a nuovi prodotti o processi, ma anche a nuovi modelli di business che trasformano il modo in cui il valore viene creato, distribuito e catturato. Questo può includere modelli basati sulla condivisione, sull'economia circolare o su piattaforme digitali.
- 6. ***Accesso a Nuovi Mercati e Clienti:*** Le alleanze strategiche, in particolare quelle orizzontali e cross-settoriali, possono aprire le porte a nuovi segmenti di mercato o a nuove aree geografiche. I partner possono sfruttare le rispettive reti di contatti, i canali di distribuzione esistenti e la conoscenza approfondita del mercato per espandere la propria portata. Questo è particolarmente vantaggioso per le PMI che cercano di internazionalizzarsi o di diversificare la propria base clienti senza dover sostenere ingenti investimenti per costruire una presenza da zero.
- 7. ***Miglioramento della Reputazione e della Credibilità:*** La collaborazione con partner riconosciuti e stimati può aumentare la credibilità e la reputazione

dell'impresa. Essere associati a leader di settore, università prestigiose o centri di ricerca innovativi può migliorare la percezione del marchio, facilitando l'attrazione di nuovi clienti, investitori e talenti. Una solida rete di collaborazioni può anche segnalare al mercato la capacità dell'impresa di innovare e di adattarsi, rafforzando la sua posizione competitiva e la sua attrattiva per future partnership.

8. *Apprendimento Organizzativo e Sviluppo di Nuove Capacità:* La partecipazione a progetti collaborativi offre opportunità uniche di apprendimento e di sviluppo di nuove capacità interne, sia tecniche che manageriali. Le imprese possono acquisire nuove metodologie di lavoro, imparare a gestire progetti complessi, sviluppare competenze nella gestione delle relazioni inter-organizzative e migliorare la propria capacità di assorbire e integrare conoscenze esterne. Questo apprendimento continuo contribuisce a rafforzare la base di conoscenze dell'impresa e a renderla più agile e adattabile per il futuro. La condivisione di best practice e l'esposizione a diverse culture organizzative arricchiscono il patrimonio intellettuale dell'impresa e la preparano ad affrontare nuove sfide.

In sintesi, i benefici dell'innovazione condivisa vanno ben oltre la semplice somma dei contributi individuali. Essi creano un effetto sinergico che amplifica il potenziale innovativo dell'impresa, riduce i rischi, accelera i processi e apre nuove opportunità di crescita e di creazione di valore. Per le PMI, in particolare, l'innovazione collaborativa rappresenta una strategia fondamentale per superare le proprie limitazioni e competere efficacemente in un mercato globale sempre più esigente.

2.4.2 Rischi dell'Innovazione Condivisa: Le Sfide della Collaborazione

Nonostante i numerosi e significativi benefici, l'innovazione condivisa presenta anche una serie di rischi e sfide che, se non gestiti adeguatamente, possono compromettere il successo della collaborazione e persino danneggiare i partner coinvolti:

- 1. *Perdita di Controllo e Dipendenza Strategica:*** La collaborazione implica intrinsecamente una condivisione di risorse, informazioni e, in molti casi, processi decisionali. Questo può portare a una parziale perdita di controllo sull'orientamento strategico dell'innovazione e a una crescente dipendenza dai partner. Se un partner detiene una risorsa critica o un know-how esclusivo,

l'impresa potrebbe trovarsi in una posizione di svantaggio negoziale o vedere la propria flessibilità strategica limitata. Ad esempio, se una PMI dipende da un partner tecnologico per lo sviluppo di un componente chiave, un ritardo o un cambiamento di priorità da parte di quel partner potrebbe avere un impatto significativo sul proprio progetto. Per mitigare questo rischio, è essenziale:

- *Diversificare le Partnership:* Non dipendere eccessivamente da un singolo partner per risorse o competenze critiche. Costruire una rete di collaborazioni diversificata può ridurre la dipendenza da un singolo attore.
- *Mantenere Competenze Interne Chiave:* Anche in un contesto di Open Innovation, è cruciale mantenere e sviluppare internamente le competenze chiave e strategiche che definiscono il core business dell'impresa. La collaborazione dovrebbe integrare, non sostituire, le capacità interne.
- *Definire Accordi Chiari:* Stipulare accordi contrattuali che definiscano chiaramente i ruoli, le responsabilità, i meccanismi decisionali e le clausole di uscita, per proteggere gli interessi di tutti i partner e prevedere scenari di disaccordo o interruzione della collaborazione

2. Rischio di Opportunismo e Comportamenti Sleali: Uno dei rischi più insidiosi nelle collaborazioni è il comportamento opportunistico, dove un partner cerca di massimizzare il proprio guadagno a scapito degli altri. Questo può manifestarsi in diverse forme:

- *Appropriazione Indebita di Conoscenze:* Un partner potrebbe tentare di acquisire

conoscenze o tecnologie sviluppate congiuntamente senza contribuire equamente, o di utilizzare tali conoscenze al di fuori del contesto della collaborazione per proprio vantaggio esclusivo.

- *Free-riding:* Un partner potrebbe non contribuire con lo stesso impegno o le stesse risorse degli altri, beneficiando comunque dei risultati del progetto senza assumersi la propria quota di oneri.

- *Rivelazione di Informazioni Sensibili:* Informazioni commerciali riservate o segreti industriali potrebbero essere rivelati involontariamente o intenzionalmente a terzi, inclusi i concorrenti.

Per mitigare questo rischio, sono fondamentali:

- *Clausole Contrattuali Robuste*: Includere nel contratto clausole dettagliate sulla proprietà intellettuale, sulla riservatezza e sulle penalità in caso di violazione degli accordi.
- *Due Diligence sui Partner*: Effettuare un'attenta valutazione dei potenziali partner, analizzando la loro reputazione, la loro storia di collaborazioni e la loro solidità finanziaria.
- *Monitoraggio Costante*: Implementare meccanismi di monitoraggio per verificare il contributo di ciascun partner e l'aderenza agli accordi. La trasparenza e la comunicazione regolare possono aiutare a identificare precocemente comportamenti opportunistici.
- *Costruzione della Fiducia*: Sebbene non sia una garanzia, un elevato livello di fiducia reciproca, basato su relazioni consolidate e valori condivisi, può ridurre la propensione all'opportunismo

3. Difficoltà di Coordinamento e Gestione delle Relazioni:

La gestione di relazioni complesse tra partner con obiettivi, culture organizzative, processi e stili di comunicazione diversi può essere estremamente difficile e richiedere un notevole investimento di tempo e risorse. Le differenze culturali e organizzative possono generare attriti, incomprensioni e rallentamenti nel processo decisionale. Ad esempio, una PMI agile e informale potrebbe trovare difficile collaborare con una grande azienda più burocratica e gerarchica. Le sfide includono: - *Comunicazione Inefficace*: Barriere linguistiche, differenze nei canali di comunicazione preferiti o mancanza di chiarezza possono ostacolare il flusso di informazioni.

-*Processi Decisionali Lenti*: La necessità di coinvolgere più parti nelle decisioni può rallentare il processo, specialmente in ambienti dinamici che richiedono risposte rapide.

-*Conflitti Interpersonali*: Differenze di personalità o di approccio al lavoro tra i membri dei team possono generare tensioni.

Per affrontare queste difficoltà, è necessario:

-*Investire in Competenze Relazionali*: Formare il personale nella gestione delle relazioni inter-organizzative, nella negoziazione e nella risoluzione dei conflitti.

-*Stabilire Strutture di Governance Chiare*: Definire comitati di gestione congiunti, ruoli e responsabilità per il coordinamento e la supervisione del progetto.

-Promuovere la Comunicazione Aperta: Incoraggiare incontri regolari, workshop congiunti e l'uso di piattaforme collaborative per facilitare lo scambio di informazioni e la costruzione di relazioni.

4. Condivisione Inadeguata o Asimmetrica delle Conoscenze:

Nonostante l'intento di collaborare, i partner potrebbero essere riluttanti a condividere pienamente le proprie conoscenze più preziose o strategiche, per timore di perdere un vantaggio competitivo. Questa "sottocondivisione" può limitare il potenziale innovativo della collaborazione, impedendo la piena sinergia e l'emergere di soluzioni ottimali. Al contrario, una condivisione asimmetrica, dove un partner detiene e condivide più conoscenza dell'altro, può creare squilibri e risentimenti. Per mitigare questo rischio:

-Costruire una Forte Fiducia Reciproca: La fiducia è la base per una condivisione aperta. I partner devono sentirsi sicuri che le informazioni condivise non verranno utilizzate in modo improprio.

- Definire Chiaramente gli Ambiti di Condivisione: Specificare quali informazioni devono essere condivise e in quale misura, distinguendo tra conoscenze strategiche da proteggere e conoscenze da condividere per il bene del progetto.

- Creare Incentivi alla Condivisione: Riconoscere e premiare i contributi alla condivisione della conoscenza, sia a livello individuale che organizzativo

5. Conflitti di Interesse e Obiettivi Divergenti: Anche se i partner iniziano una collaborazione con obiettivi allineati, nel tempo possono emergere conflitti di interesse o gli obiettivi strategici individuali possono divergere. Questo è particolarmente vero se i partner sono anche concorrenti in altri ambiti (co-opetition). Ad esempio, un partner potrebbe voler commercializzare un'innovazione in un modo che non è allineato con la strategia dell'altro, o un cambiamento nelle priorità aziendali di un partner potrebbe ridurre il suo impegno nel progetto collaborativo. Per gestire questi conflitti:

-Allineamento Iniziale degli Obiettivi: Dedicare tempo significativo in fase iniziale per definire e allineare gli obiettivi strategici di tutti i partner, assicurandosi che ci sia una visione condivisa del successo.

-Meccanismi di Risoluzione delle Controversie: Includere nel contratto meccanismi chiari per la risoluzione delle controversie, come la mediazione o l'arbitrato, per affrontare i conflitti in modo costruttivo.

-Revisione Periodica degli Obiettivi: Rivedere periodicamente gli obiettivi della collaborazione e le priorità dei partner per assicurarsi che rimangano allineati e per affrontare tempestivamente eventuali divergenze

2.5 Il modello dell'open innovation nel settore agroalimentare

Il concetto di Open Innovation, introdotto e ampiamente sviluppato da Henry Chesbrough (https://www.researchgate.net/publication/280211463_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology20041Henry_W_Chesbrough_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology_Boston_MA_Harvard_Bus) a partire dai primi anni 2000, ha rivoluzionato il modo in cui le imprese concepiscono e gestiscono i processi innovativi. Prima dell'avvento di questo paradigma, l'innovazione era prevalentemente vista come un processo "chiuso" (Closed Innovation), che si svolgeva quasi esclusivamente all'interno dei confini aziendali. Le aziende investivano massicciamente in dipartimenti di Ricerca e Sviluppo (R&S) interni, considerati la fonte primaria e quasi esclusiva di nuove idee e tecnologie. Il modello di Closed Innovation si basava sulla convinzione che per avere successo, un'azienda dovesse generare, sviluppare, produrre e commercializzare le proprie idee internamente, mantenendo un controllo ferreo sulla proprietà intellettuale. Questo approccio, sebbene abbia generato successi in passato, ha mostrato i suoi limiti in un'economia della conoscenza sempre più complessa e interconnessa.

L'Open Innovation, al contrario, propone un paradigma più flessibile e permeabile, in cui le imprese possono e devono utilizzare flussi di conoscenza sia interni che esterni per accelerare l'innovazione interna e ampliare i mercati per l'uso esterno dell'innovazione. Chesbrough ha argomentato che, in un mondo in cui la conoscenza è sempre più diffusa e le competenze sono distribuite globalmente, nessuna singola azienda può permettersi di innovare efficacemente contando solo sulle proprie risorse interne. L'Open Innovation riconosce che le idee valide possono provenire da qualsiasi fonte, interna o esterna all'azienda, e che il valore può essere creato non solo sviluppando idee internamente, ma anche sfruttando idee esterne o permettendo che idee interne non utilizzate trovino applicazione altrove. Questo approccio promuove una maggiore apertura e collaborazione, trasformando i confini dell'impresa da barriere impenetrabili a membrane porose che facilitano lo scambio di conoscenza.

2.5.1 Principi Fondamentali dell'Open Innovation: Flussi di Conoscenza Bidirezionali

L'Open Innovation si basa su alcuni principi chiave che ne definiscono la logica e le modalità operative:

- *Flussi di Conoscenza Inbound (Inbound Open Innovation)*: Questo principio si riferisce alla capacità delle imprese di integrare attivamente idee, tecnologie, competenze e conoscenze provenienti dall'esterno nei propri processi innovativi interni. Le fonti esterne possono essere molteplici: università, centri di ricerca, startup innovative, clienti, fornitori, consulenti, persino concorrenti. L'acquisizione di conoscenza esterna può avvenire attraverso diverse modalità, come l'acquisizione di licenze per brevetti o tecnologie, l'acquisto di startup, la creazione di partnership strategiche, joint venture, la partecipazione a consorzi di ricerca, l'utilizzo di piattaforme di crowdsourcing per raccogliere idee o l'ingaggio di esperti esterni. L'obiettivo è arricchire il proprio patrimonio di conoscenze e accelerare lo sviluppo di nuove soluzioni, sfruttando l'intelligenza collettiva e le competenze distribuite al di fuori dei propri confini organizzativi.
- *Flussi di Conoscenza Outbound (Outbound Open Innovation)*: Questo principio riguarda la capacità delle imprese di permettere che idee, tecnologie o proprietà intellettuali sviluppate internamente, ma non pienamente utilizzate o valorizzate all'interno dell'azienda, escano dai propri confini per essere commercializzate da altri. Questo può includere la concessione di licenze per brevetti a terzi, la creazione di spin-off aziendali per sviluppare e commercializzare nuove tecnologie, la vendita di proprietà intellettuale non strategica, o la condivisione di conoscenze con altre organizzazioni per creare nuovi standard di settore. L'obiettivo è generare valore da asset interni che altrimenti rimarrebbero inutilizzati, trasformando i costi di R&S in fonti di ricavo e ampliando l'impatto delle proprie innovazioni al di là del proprio core business.
- *Collaborazione e Condivisione*: L'Open Innovation promuove intrinsecamente un approccio collaborativo, dove la condivisione di informazioni, risorse e rischi tra diversi attori è fondamentale per generare valore. Si passa da una logica di "innovazione fatta in casa" (do-it-yourself) a una di "innovazione fatta insieme" (do-it-together). Questo richiede una cultura aziendale più aperta, una maggiore

fiducia nei partner esterni e la capacità di gestire relazioni complesse e interdipendenti. La collaborazione può assumere forme diverse, dalle partnership di ricerca congiunta ai progetti di co-sviluppo con clienti o fornitori, fino alla partecipazione a ecosistemi di innovazione più ampi.

2.5.2 L'Open Innovation nel Settore Agroalimentare: Sfide e Opportunità

Il settore agroalimentare, pur essendo caratterizzato da una forte tradizione, da catene del valore complesse e spesso frammentate, e da una certa resistenza al cambiamento, sta progressivamente riconoscendo e adottando i principi dell'Open Innovation. Questo approccio è particolarmente promettente per affrontare le sfide multidimensionali che il settore deve affrontare, come la sostenibilità ambientale, la sicurezza alimentare, l'efficienza produttiva, la riduzione degli sprechi, la tracciabilità dei prodotti e le mutevoli preferenze dei consumatori. L'applicazione dell'Open Innovation in questo settore è cruciale per diversi motivi:

- *Complessità e Interconnessione delle Sfide:* Le sfide che il settore agroalimentare deve affrontare sono intrinsecamente complesse e interconnesse. Ad esempio, il cambiamento climatico impone la necessità di sviluppare colture più resistenti e tecniche agricole più sostenibili; la crescente popolazione mondiale richiede un aumento della produzione alimentare senza compromettere le risorse naturali; e le nuove normative sulla sicurezza alimentare e la tracciabilità richiedono soluzioni tecnologiche avanzate. Queste sfide richiedono soluzioni innovative che spesso vanno oltre le capacità di una singola azienda o di un singolo settore. L'Open Innovation permette di attingere a un pool più ampio di conoscenze e competenze, coinvolgendo esperti di agronomia, biotecnologie, ingegneria, informatica, logistica e marketing.
- *Frammentazione della Filiera:* La filiera agroalimentare è spesso caratterizzata da una notevole frammentazione, con numerosi attori (agricoltori, trasformatori, distributori, rivenditori, consumatori) che operano in modo relativamente indipendente e con scarsa integrazione. Questa frammentazione può ostacolare il flusso di informazioni e l'adozione di innovazioni lungo la catena del valore. L'Open Innovation può favorire una maggiore integrazione e collaborazione tra questi attori, creando un ecosistema più coeso e reattivo. Ad esempio, una

piattaforma di Open Innovation potrebbe connettere agricoltori con startup che offrono soluzioni di agricoltura di precisione, o trasformatori con aziende che sviluppano nuovi materiali di packaging sostenibili.

- *Necessità di Innovazione Tecnologica Continua:* Il settore agroalimentare è sempre più dipendente dall'innovazione tecnologica per migliorare la produttività, la qualità e la sostenibilità. L'agricoltura di precisione (uso di droni, sensori, IoT), la biotecnologia (miglioramento genetico delle colture e degli animali), le nuove tecniche di trasformazione alimentare (es. tecnologie a bassa temperatura, alta pressione), i sistemi di tracciabilità basati su blockchain e l'automazione robotica sono solo alcuni esempi delle tecnologie che stanno trasformando il settore. L'Open Innovation facilita l'adozione e lo sviluppo di queste tecnologie attraverso partnership con aziende tecnologiche, università, centri di ricerca e startup specializzate, permettendo alle imprese agroalimentari di rimanere all'avanguardia senza dover sviluppare tutte le competenze internamente.
- *Coinvolgimento dei Consumatori e Co-creazione:* I consumatori sono sempre più informati e attenti alla provenienza, alla qualità, alla sicurezza e alla sostenibilità dei prodotti alimentari. L'Open Innovation offre strumenti per coinvolgere attivamente i consumatori nel processo di sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Attraverso piattaforme di crowdsourcing, sondaggi online o focus group, le aziende possono raccogliere feedback preziosi, comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei consumatori e persino co-creare soluzioni che rispondano in modo più mirato alle loro aspettative. Questo approccio non solo migliora la pertinenza delle innovazioni, ma rafforza anche la fiducia e la lealtà del consumatore.

2.5.3 Esempi e Applicazioni Pratiche dell'Open Innovation nell'Agroalimentare

L'Open Innovation si manifesta in diverse forme e applicazioni pratiche all'interno del settore agroalimentare, dimostrando la sua versatilità e il suo potenziale:

- *Piattaforme di Collaborazione e Ecosistemi di Innovazione*: Molte iniziative stanno emergendo per creare piattaforme online o ecosistemi fisici (es. food innovation hubs, parchi tecnologici agroalimentari) dove agricoltori, aziende alimentari, ricercatori, startup, investitori e policy maker possono connettersi, condividere idee, accedere a risorse e sviluppare progetti congiunti. Queste piattaforme facilitano il networking, lo scambio di conoscenze e la creazione di partnership strategiche.
- *Partnership con Università e Centri di Ricerca*: Le collaborazioni tra imprese agroalimentari e istituzioni accademiche sono fondamentali per la ricerca e lo sviluppo di nuove varietà vegetali più resistenti e nutrienti, tecniche di coltivazione sostenibili (es. agricoltura verticale, idroponica), processi di trasformazione alimentare innovativi che preservino le proprietà nutritive e sensoriali, o soluzioni per la riduzione degli sprechi alimentari lungo tutta la filiera. Queste partnership permettono alle aziende di accedere a competenze scientifiche avanzate e a infrastrutture di ricerca all'avanguardia.
- *Acceleratori e Incubatori Foodtech/Agritech*: Numerosi programmi di accelerazione e incubazione sono stati creati specificamente per startup che operano nel settore agritech (tecnologie per l'agricoltura) e foodtech (tecnologie per l'alimentazione). Questi programmi offrono alle startup mentorship da parte di esperti del settore, accesso a finanziamenti, opportunità di networking con aziende consolidate e supporto per lo sviluppo e la commercializzazione delle loro innovazioni. Le grandi aziende agroalimentari spesso collaborano con questi acceleratori per identificare e integrare nuove tecnologie e modelli di business.
- *Crowdsourcing e Co-creazione con i Consumatori*: L'utilizzo di piattaforme di crowdsourcing permette alle aziende di raccogliere idee e suggerimenti dai consumatori per lo sviluppo di nuovi prodotti, ricette, soluzioni di packaging o strategie di marketing. Questo approccio non solo genera un flusso continuo di idee innovative, ma crea anche un senso di coinvolgimento e appartenenza tra i

consumatori. Esempi includono concorsi di idee per nuovi gusti di prodotti o piattaforme dove i consumatori possono votare le loro preferenze per future innovazioni.

- *Collaborazioni con Fornitori e Distributori per l'Ottimizzazione della Supply Chain:* Le aziende agroalimentari collaborano sempre più strettamente con i loro fornitori e distributori per sviluppare congiuntamente soluzioni che migliorino l'efficienza della supply chain, la tracciabilità dei prodotti (es. attraverso l'uso di sensori IoT o blockchain) e la logistica. Questo include lo sviluppo di sistemi di previsione della domanda più accurati, l'ottimizzazione dei percorsi di trasporto per ridurre le emissioni, o l'implementazione di tecnologie per il monitoraggio della temperatura e dell'umidità durante il trasporto per garantire la qualità del prodotto.

L'adozione dell'Open Innovation nel settore agroalimentare non è priva di sfide. Tra queste, la necessità di superare una cultura tradizionalmente più chiusa e conservatrice, la gestione della proprietà intellettuale in contesti collaborativi, la creazione di fiducia tra partner con interessi a volte divergenti e la capacità di integrare efficacemente le diverse fonti di conoscenza. Tuttavia, i potenziali benefici in termini di innovazione, competitività, sostenibilità e capacità di rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione rendono questo modello sempre più rilevante e indispensabile per il futuro del settore agroalimentare a livello globale.

CAPITOLO 3 – Il ruolo delle capacità manageriali nei processi collaborativi

3.1 Le competenze manageriali nelle PMI: risorsa chiave per la competitività

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano un pilastro fondamentale delle economie moderne, contribuendo in modo significativo all'innovazione, all'occupazione e alla crescita economica. In Italia, in particolare, le PMI costituiscono la spina dorsale del sistema produttivo, distinguendosi per la loro intrinseca flessibilità e capacità di adattamento. Tuttavia, in un panorama globale sempre più dinamico e competitivo, la mera esistenza non è sufficiente a garantire la sopravvivenza e la prosperità. Il successo a lungo termine delle PMI è strettamente correlato alla qualità e all'adequazione delle loro competenze manageriali.

3.1.1 Definizione e tipologie di competenze manageriali

Le competenze manageriali nelle PMI non possono essere considerate un concetto monolitico, ma piuttosto un insieme eterogeneo di abilità, conoscenze e attitudini. Queste consentono ai leader e ai gestori aziendali di prendere decisioni efficaci, di allocare le risorse in modo ottimale e di guidare l'organizzazione verso il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. Tali competenze spaziano dalle hard skills, che includono la pianificazione finanziaria, la gestione della produzione e l'analisi di mercato, alle soft skills, quali la leadership, la comunicazione efficace, la negoziazione e la capacità di costruire e mantenere relazioni solide. La combinazione equilibrata di queste diverse tipologie di competenze è cruciale per affrontare le sfide complesse del mercato attuale.

Un approfondimento sulle hard skills rivela la loro importanza nella gestione operativa e strategica. La pianificazione finanziaria permette alle PMI di gestire la liquidità, di ottimizzare gli investimenti e di garantire la sostenibilità economica nel lungo periodo. La gestione della produzione assicura l'efficienza dei processi operativi, la qualità dei prodotti e la capacità di rispondere alle esigenze del mercato. L'analisi di mercato fornisce le informazioni necessarie per identificare nuove opportunità, comprendere le dinamiche competitive e posizionare strategicamente l'impresa. Queste competenze tecniche sono spesso il fondamento su cui si costruisce il successo iniziale di una PMI, permettendo di trasformare idee innovative in prodotti e servizi concreti.

D'altra parte, le soft skills sono sempre più riconosciute come determinanti per la crescita e la resilienza delle PMI. La leadership non è solo la capacità di dirigere, ma di ispirare e motivare i collaboratori, creando un ambiente di lavoro positivo e produttivo. La comunicazione efficace è essenziale per trasmettere la visione aziendale, per coordinare le attività interne ed esterne e per costruire relazioni solide con stakeholder, clienti e fornitori. La negoziazione permette di raggiungere accordi vantaggiosi e di risolvere i conflitti in modo costruttivo. La capacità di costruire e mantenere relazioni è fondamentale per lo sviluppo di reti di contatti, partnership strategiche e per la fidelizzazione dei clienti. In un contesto in cui la collaborazione e l'interconnessione sono sempre più importanti, queste competenze relazionali diventano un vantaggio competitivo distintivo.

3.1.2 Il legame tra competenze manageriali e performance delle PMI

La letteratura accademica ha ampiamente investigato e confermato il legame intrinseco tra le competenze manageriali e la performance delle PMI. Studi recenti hanno evidenziato una correlazione positiva e significativa tra la presenza di adeguate abilità gestionali e la competitività aziendale. In particolare, la capacità di formulare e implementare una pianificazione strategica robusta è emersa come un fattore determinante per il successo delle PMI, consentendo loro di anticipare i cambiamenti del mercato e di reagire proattivamente alle sfide. Questo sottolinea come una visione a lungo termine e la capacità di tradurre tale visione in azioni concrete siano attributi indispensabili per il management delle piccole e medie imprese.

La pianificazione strategica nelle PMI, sebbene spesso meno formalizzata rispetto alle grandi aziende, è cruciale per definire la direzione futura dell'impresa. Essa implica la capacità di analizzare l'ambiente esterno (opportunità e minacce) e interno (punti di forza e debolezza), di stabilire obiettivi chiari e misurabili, e di formulare strategie per raggiungerli. Un management con solide competenze strategiche è in grado di identificare nicchie di mercato, di differenziare i propri prodotti o servizi e di costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Senza una chiara direzione strategica, le PMI rischiano di operare in modo reattivo, perdendo opportunità e subendo passivamente i cambiamenti del mercato.

Un aspetto cruciale che spesso distingue le PMI dalle grandi imprese è la concentrazione delle competenze manageriali in poche figure chiave, frequentemente gli stessi imprenditori fondatori. Se da un lato questa configurazione può conferire agilità e rapidità decisionale, dall'altro può rappresentare un limite significativo alla crescita e alla gestione della complessità. La mancanza di una managerializzazione diffusa, ovvero la scarsa presenza di figure manageriali professionali al di fuori della cerchia proprietaria, è stata identificata come una delle principali debolezze strutturali delle PMI italiane. Questa carenza può manifestarsi in diverse forme, dalla difficoltà nella gestione delle risorse umane alla limitata capacità di innovazione e di accesso ai mercati internazionali.

La centralizzazione delle decisioni e la dipendenza da un numero limitato di individui possono ostacolare la delega, la formazione di nuovi leader e la capacità dell'impresa di scalare le proprie operazioni. Questo può portare a colli di bottiglia decisionali e a una minore capacità di adattamento in contesti di rapida evoluzione.

3.1.3 Sviluppo e acquisizione delle competenze manageriali

Per superare le limitazioni sopra descritte, è fondamentale che le PMI investano attivamente nello sviluppo e nell'acquisizione di competenze manageriali. Questo può avvenire attraverso diverse vie strategiche: la formazione continua del personale esistente, l'inserimento di manager esterni (anche attraverso forme di temporary management), e la promozione di una cultura aziendale che valorizzi la professionalità e l'aggiornamento costante. La formazione, in particolare, assume un ruolo strategico, permettendo di colmare i gap di competenze e di preparare i manager alle sfide future, come quelle legate alla transizione digitale ed ecologica. Le soft skills, quali la leadership adattiva, la capacità di problem-solving e il pensiero critico, sono sempre più richieste per navigare in contesti incerti e per promuovere un ambiente di lavoro collaborativo e innovativo.

La formazione continua è un investimento importante per le PMI. Essa non solo aggiorna le competenze esistenti, ma introduce anche nuove metodologie e approcci gestionali. Programmi di formazione personalizzati, workshop e seminari possono aiutare i manager a sviluppare le soft skills necessarie per la gestione di team complessi, la negoziazione con partner internazionali e la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo. La formazione può anche riguardare temi specifici come la gestione della supply chain, la

cybersecurity o l'analisi dei big data, preparando l'impresa alle sfide della digitalizzazione e dell'industria 4.0.

Anche l'inserimento di manager esterni o l'adozione di forme di temporary management può portare un valore aggiunto significativo alle PMI. Questi professionisti esterni portano con sé esperienze e competenze acquisite in contesti diversi, spesso in aziende di maggiori dimensioni o in settori altamente competitivi. Possono introdurre nuove prospettive, best practice e metodologie di lavoro, accelerando il processo di managerializzazione e colmando rapidamente i gap di competenze. Il temporary management, in particolare, offre la flessibilità di accedere a competenze specialistiche per periodi definiti, senza l'onere di un impegno a lungo termine.

La promozione di una cultura aziendale che valorizzi la professionalità e l'aggiornamento costante è altrettanto importante. Questo implica creare un ambiente in cui l'apprendimento sia incoraggiato, gli errori siano visti come opportunità di crescita e la sperimentazione sia parte integrante del processo decisionale. Una cultura orientata alla crescita e allo sviluppo continuo favorisce l'innovazione, la resilienza e la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere talenti. Inoltre, la capacità di attrarre e trattenere talenti manageriali è diventata una priorità per le PMI. Questo implica non solo offrire condizioni economiche competitive, ma anche creare un ambiente di lavoro stimolante, che offra opportunità di crescita professionale e che valorizzi il contributo individuale. Le funzioni HR, spesso sottovalutate nelle PMI, giocano un ruolo cruciale in questo processo, dalla definizione di percorsi di carriera alla promozione di un clima organizzativo positivo.

Dunque, le competenze manageriali rappresentano una risorsa strategica insostituibile per le PMI. Esse non solo determinano la capacità dell'impresa di competere efficacemente nel proprio mercato di riferimento, ma anche la sua resilienza di fronte alle crisi e la sua abilità di cogliere nuove opportunità di crescita. Investire nella managerializzazione significa, per le PMI, costruire le fondamenta per un futuro sostenibile e prospero, trasformando le sfide in occasioni di sviluppo e rafforzamento competitivo.

3.1.4 Il ruolo delle competenze digitali e della sostenibilità

In aggiunta alle competenze manageriali tradizionali, l'era digitale e la crescente consapevolezza ambientale hanno reso indispensabili nuove abilità per i manager delle PMI. Le competenze digitali non si limitano alla semplice conoscenza degli strumenti informatici, ma includono la capacità di comprendere e sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, il cloud computing, l'analisi dei big data e l'Internet of Things (IoT). Un management digitalmente competente è in grado di guidare la trasformazione digitale dell'impresa, ottimizzando i processi, migliorando l'esperienza del cliente e creando nuovi modelli di business. Questo implica anche la capacità di gestire la cybersecurity, proteggendo i dati aziendali e dei clienti da minacce sempre più sofisticate.

Parallelamente, la sostenibilità è diventata un fattore critico di successo. I manager delle PMI devono acquisire competenze nella gestione ambientale, sociale e di governance (ESG), integrando i principi di sostenibilità nelle strategie aziendali. Questo include la capacità di valutare l'impatto ambientale delle operazioni, di implementare pratiche di produzione più ecologiche, di promuovere condizioni di lavoro eque e di garantire una governance aziendale trasparente e responsabile. La sostenibilità non è più solo una questione etica, ma un driver di innovazione, efficienza e attrattività per investitori e consumatori. Un management consapevole della sostenibilità è in grado di identificare le opportunità di business legate all'economia circolare, all'efficienza energetica e alla produzione responsabile, trasformando le sfide ambientali in vantaggi competitivi.

La combinazione di competenze digitali e di sostenibilità è particolarmente potente. Ad esempio, l'uso di tecnologie digitali può facilitare il monitoraggio dell'impronta ecologica dell'impresa, l'ottimizzazione delle risorse e la tracciabilità della supply chain, contribuendo a raggiungere obiettivi di sostenibilità. Allo stesso modo, un approccio sostenibile può guidare l'innovazione tecnologica, spingendo le PMI a sviluppare soluzioni più efficienti e meno impattanti. Queste nuove competenze manageriali sono essenziali per garantire che le PMI non solo sopravvivano, ma prosperino in un futuro sempre più interconnesso e attento all'ambiente.

3.1.5 La gestione del capitale umano e la cultura organizzativa

Un altro aspetto fondamentale delle competenze manageriali nelle PMI riguarda la gestione del capitale umano. Spesso, nelle piccole e medie imprese, il rapporto tra dipendenti e management è più diretto e personale. Questo può essere un vantaggio, ma richiede anche una maggiore sensibilità e competenza nella gestione delle risorse umane. I manager devono essere in grado di attrarre, sviluppare e trattenere talenti, creando un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo. Questo include la capacità di definire percorsi di carriera chiari, di offrire opportunità di formazione e sviluppo, di implementare sistemi di valutazione delle performance equi e di promuovere un equilibrio tra vita professionale e personale.

La cultura organizzativa è un riflesso diretto delle competenze e dei valori del management. Una cultura forte e positiva, basata sulla fiducia, sulla collaborazione e sull'orientamento al risultato, può migliorare significativamente la performance aziendale. I manager devono essere i principali promotori di questa cultura, agendo come modelli di comportamento e incoraggiando la partecipazione e l'empowerment dei dipendenti. Una cultura che valorizza l'innovazione, la proattività e la responsabilità individuale è cruciale per la resilienza e la crescita della PMI. Inoltre, la capacità di gestire la diversità e l'inclusione sta diventando sempre più importante. Un management competente è in grado di valorizzare le differenze individuali (di genere, età, etnia, background culturale) e di creare un ambiente in cui tutti i dipendenti si sentano rispettati e inclusi. La diversità porta a una maggiore creatività, a una migliore risoluzione dei problemi e a una maggiore attrattività per i talenti. I manager devono essere in grado di implementare politiche e pratiche che promuovano l'equità e l'inclusione, trasformando la diversità in un vantaggio competitivo.

La gestione del cambiamento organizzativo è un'altra competenza chiave. Le PMI, per rimanere competitive, devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, alle nuove tecnologie e alle esigenze dei clienti. I manager devono essere in grado di guidare i processi di cambiamento, comunicando efficacemente la necessità di nuove direzioni, coinvolgendo i dipendenti nel processo decisionale e fornendo il supporto necessario per facilitare la transizione. Questo richiede flessibilità, visione strategica e la capacità di gestire l'incertezza e la resistenza al cambiamento.

La gestione della conoscenza è un'altra competenza manageriale emergente, cruciale per le PMI. In un'economia basata sulla conoscenza, la capacità di creare, acquisire, organizzare, condividere e utilizzare la conoscenza all'interno dell'organizzazione è un fattore chiave per l'innovazione e la competitività. I manager devono implementare sistemi e processi che facilitino lo scambio di informazioni e l'apprendimento continuo, sia a livello individuale che organizzativo. Questo include l'uso di piattaforme collaborative, la creazione di database di best practice e l'organizzazione di sessioni di knowledge sharing. Una gestione efficace della conoscenza permette alle PMI di capitalizzare sul proprio patrimonio intellettuale, di evitare la perdita di competenze chiave e di accelerare i processi decisionali.

Un management che padroneggia un ampio spettro di competenze, dalle hard skills tradizionali alle soft skills relazionali, dalle competenze digitali a quelle di sostenibilità, dalla gestione del capitale umano alla gestione della conoscenza e al networking è in grado di guidare la propria impresa verso un futuro di successo e di prosperità. L'investimento continuo nello sviluppo di queste competenze è quindi un imperativo strategico per le PMI che desiderano non solo sopravvivere, ma eccellere nel panorama economico globale. Per quanto riguarda le soft skills, è importante sottolineare come la leadership nelle PMI non sia solo una questione di autorità, ma di capacità di ispirare e motivare i collaboratori. Questo include la capacità di delegare efficacemente, di fornire feedback costruttivi e di creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano valorizzati e parte integrante del successo aziendale. Una leadership forte e carismatica può fare la differenza nella capacità di una PMI di attrarre e trattenere talenti, nonché di superare momenti di crisi. La comunicazione efficace è un altro pilastro delle soft skills manageriali. Nelle PMI, dove le gerarchie sono spesso più piatte, la comunicazione deve essere chiara, diretta e trasparente. I manager devono essere in grado di ascoltare attivamente i propri dipendenti, di comprendere le loro preoccupazioni e di trasmettere la visione e gli obiettivi aziendali in modo coinvolgente. Una comunicazione interna fluida favorisce la collaborazione, riduce i malintesi e aumenta l'efficienza operativa. Allo stesso modo, c'è bisogno di una comunicazione esterna efficace per costruire relazioni solide con clienti, fornitori e partner, rafforzando la reputazione e l'immagine dell'impresa sul mercato.

Dunque, le soft skills non sono meno importanti delle hard skills; al contrario, in un contesto in cui la collaborazione e l'interconnessione sono sempre più importanti, queste competenze relazionali diventano un vantaggio competitivo distintivo. Un management che padroneggia sia le competenze tecniche che quelle relazionali è in grado di guidare la propria PMI verso un successo duraturo, trasformando le sfide in opportunità e costruendo un futuro prospero.

La leadership collaborativa si distingue per la sua enfasi sulla costruzione di relazioni e sulla promozione di un ambiente di fiducia. A differenza della leadership tradizionale, che può essere basata su una struttura gerarchica e sul controllo, la leadership collaborativa si fonda sulla capacità di creare connessioni significative tra i partner, riconoscendo il valore delle diverse prospettive e competenze. Questo implica un impegno attivo nella comprensione delle esigenze e degli obiettivi di ciascun attore coinvolto, facilitando un dialogo aperto e costruttivo. La fiducia, in particolare, è il collante che tiene insieme le collaborazioni; un leader collaborativo la costruisce attraverso la coerenza nelle azioni, la trasparenza nelle comunicazioni e la dimostrazione di integrità. Quando la fiducia è presente, i partner sono più disposti a condividere informazioni, a correre rischi calcolati e a superare le difficoltà insieme, rafforzando la resilienza complessiva dell'alleanza.

Un altro aspetto della leadership collaborativa è la capacità di gestire la complessità e l'ambiguità. Le collaborazioni inter-organizzative sono intrinsecamente complesse, caratterizzate da molteplici stakeholder, obiettivi a volte divergenti e un ambiente in continua evoluzione. I leader collaborativi devono essere in grado di navigare in questa complessità, mantenendo una visione chiara dell'obiettivo comune pur essendo flessibili nell'approccio. Questo richiede una forte capacità di pensiero sistemico, ovvero la capacità di comprendere come le diverse parti dell'alleanza interagiscono tra loro e con l'ambiente esterno. La gestione dell'ambiguità implica la capacità di prendere decisioni informate anche in assenza di informazioni complete, e di adattarsi rapidamente a nuove circostanze. I leader che eccellono in questo sono spesso quelli che promuovono una cultura di apprendimento continuo e di sperimentazione all'interno dell'alleanza.

La leadership collaborativa è strettamente legata alla promozione dell'innovazione congiunta. Le alleanze sono spesso formate per accedere a nuove conoscenze e per sviluppare soluzioni innovative che i singoli partner non potrebbero realizzare da soli. Un

leader collaborativo stimola questo processo creando un ambiente che incoraggia la creatività, la condivisione di idee e la sperimentazione congiunta. Questo può includere la facilitazione di workshop di co-creazione, l'istituzione di team di progetto inter-organizzativi e la promozione di una cultura che valorizzi il fallimento come opportunità di apprendimento. La capacità di trasformare le idee in innovazioni concrete e di portarle sul mercato in modo efficace è un indicatore chiave del successo della leadership collaborativa.

La gestione dei processi innovativi richiede un approccio sistematico e una serie di competenze manageriali specifiche. Oltre alla capacità di identificare opportunità, gestire progetti, promuovere la collaborazione interna e gestire la proprietà intellettuale, i manager devono anche essere abili nella gestione del portafoglio di innovazione. Questo implica la capacità di bilanciare progetti a breve termine con quelli a lungo termine, di allocare le risorse in modo efficiente tra diverse iniziative innovative e di valutare il potenziale ritorno sull'investimento di ciascun progetto. Una gestione efficace del portafoglio assicura che l'impresa non solo generi nuove idee, ma che le trasformi in prodotti, servizi o processi di successo che contribuiscano alla crescita e alla redditività.

Un'altra competenza importante è la gestione del rischio nell'innovazione. L'innovazione è intrinsecamente incerta e comporta rischi significativi, sia tecnici che di mercato. I manager devono essere in grado di identificare, valutare e mitigare questi rischi, sviluppando strategie per minimizzare le probabilità di fallimento e per massimizzare le opportunità di successo. Questo può includere l'adozione di metodologie agili, la realizzazione di prototipi e test rapidi, e la creazione di un ambiente che incoraggi la sperimentazione e l'apprendimento dagli errori. La capacità di trasformare i fallimenti in opportunità di apprendimento è un segno distintivo di un management innovativo e resiliente. La capacità di misurare e valutare l'impatto dell'innovazione serve a garantire che gli sforzi innovativi siano allineati con gli obiettivi strategici dell'impresa. I manager devono definire metriche chiare per monitorare i progressi dei progetti innovativi, valutare il loro impatto sul business e apportare le modifiche necessarie. Questo include la misurazione del ritorno sull'investimento (ROI) dell'innovazione, l'impatto sulla quota di mercato, sulla soddisfazione del cliente e sulla reputazione aziendale. Una valutazione rigorosa permette all'impresa di ottimizzare i propri processi innovativi e di allocare le risorse in modo più efficace. La gestione dei processi innovativi, dunque, richiede un set

di competenze manageriali che vanno oltre la semplice generazione di idee. Implica la capacità di orchestrare l'intero ciclo di vita dell'innovazione, dalla sua concezione alla sua implementazione e valutazione, garantendo che l'impresa rimanga competitiva e rilevante in un mercato in continua evoluzione.

La leadership strategica per la resilienza si manifesta anche nella capacità di costruire un capitale umano resiliente. Questo significa non solo assumere persone con le giuste competenze, ma anche investire nel loro sviluppo e benessere. I leader resilienti promuovono la formazione continua, incoraggiano l'acquisizione di nuove competenze e creano un ambiente di lavoro che supporti la salute mentale e fisica dei dipendenti. Un team resiliente è più motivato, più produttivo e più capace di affrontare le sfide in modo costruttivo. La capacità di creare un ambiente di lavoro positivo e di supporto è quindi un elemento chiave per la resilienza a lungo termine dell'impresa

Per quanto riguarda il coordinamento, è fondamentale approfondire le diverse tipologie di meccanismi che possono essere adottati per garantire l'allineamento delle attività tra i partner. Oltre alla comunicazione costante e trasparente, che rappresenta la base di ogni collaborazione, esistono meccanismi più strutturati. I meccanismi formali di coordinamento includono la definizione di procedure operative standard (SOP), l'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo congiunti, e la creazione di comitati o team di progetto inter-organizzativi. Questi meccanismi sono particolarmente utili in collaborazioni complesse, dove è necessario garantire un elevato grado di integrazione e prevedibilità. Ad esempio, la condivisione di piattaforme tecnologiche comuni per la gestione dei progetti o la supply chain può ridurre significativamente le frizioni e migliorare l'efficienza operativa. Accanto ai meccanismi formali, i meccanismi informali di coordinamento giocano un ruolo altrettanto cruciale. Questi si basano sulla fiducia reciproca, sulla comprensione condivisa e sulle relazioni personali tra i membri delle organizzazioni partner. Scambi frequenti di personale, incontri informali, e la creazione di una cultura collaborativa possono facilitare il coordinamento informale, che è spesso più flessibile e adattabile ai cambiamenti rispetto ai meccanismi formali. La capacità di sviluppare e mantenere queste relazioni informali è una competenza manageriale chiave, in quanto permette di superare ostacoli che i meccanismi formali da soli non riuscirebbero a risolvere. Il coordinamento nelle collaborazioni è un processo multi-faccettato che richiede una combinazione di meccanismi formali e informali, una

gestione proattiva delle interdipendenze, una forte enfasi sulla gestione della conoscenza e un uso strategico della tecnologia. Un coordinamento efficace è essenziale per trasformare le alleanze da semplici accordi a fonti di vantaggio competitivo sostenibile, consentendo alle imprese di sfruttare appieno il potenziale della collaborazione per raggiungere i propri obiettivi strategici e mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Anche la gestione della supply chain globale è una competenza manageriale sempre più critica. L'internazionalizzazione implica spesso l'estensione della supply chain a livello globale, con la necessità di gestire fornitori, partner logistici e clienti in diversi paesi. I manager devono essere in grado di ottimizzare la supply chain per garantire efficienza, resilienza e sostenibilità. Questo include la capacità di selezionare fornitori affidabili, di gestire i rischi della supply chain (ad esempio, interruzioni, fluttuazioni dei prezzi), di implementare tecnologie per la tracciabilità e la trasparenza, e di conformarsi alle normative internazionali. Una supply chain ben gestita può ridurre i costi, migliorare la qualità e accelerare i tempi di consegna, contribuendo al successo sia dell'innovazione che dell'internazionalizzazione. Il legame tra capacità gestionali, innovazione e internazionalizzazione è profondo e multidimensionale. Un management competente, che padroneggia la gestione del rischio, l'apprendimento organizzativo, la gestione delle risorse umane globali e la gestione della supply chain globale, è in grado di guidare la propria impresa verso un futuro di successo, trasformando le sfide in opportunità e costruendo un vantaggio competitivo duraturo nel mercato globale. L'investimento continuo nello sviluppo di queste competenze è quindi un imperativo strategico per le PMI che desiderano non solo sopravvivere, ma eccellere nel panorama economico attuale.

3.2 Alliance Management Capability: concetto e impatti sulla performance

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da un'interdipendenza crescente e da una complessità sistemica, le imprese, e in particolare le PMI, si trovano sempre più spesso a dover ricorrere a forme di collaborazione strategica per accedere a risorse, conoscenze e mercati che sarebbero altrimenti inaccessibili. Le alleanze strategiche, le joint venture e le reti di imprese sono diventate strumenti essenziali per la creazione di valore e per il mantenimento di un vantaggio competitivo. Tuttavia, la mera stipula di un accordo di collaborazione non garantisce il successo; al contrario, la gestione efficace di tali relazioni è un fattore critico che determina la performance dell'alleanza e, di riflesso, quella dell'impresa stessa. È in questo scenario che emerge il concetto di Alliance Management Capability (AMC).

3.2.1 Definizione e dimensioni dell'Alliance Management Capability

L'AMC può essere definita come l'insieme delle competenze, delle routine organizzative e dei processi che un'impresa sviluppa per gestire in modo efficace il proprio portafoglio di alleanze strategiche, dalla fase di selezione del partner alla negoziazione, dall'implementazione alla valutazione e, se necessario, alla terminazione dell'alleanza. L'AMC può essere concettualizzata come un costrutto di secondo ordine che integra diverse dimensioni di primo ordine,. Queste includono:

- *Coordinamento Interorganizzativo*: Si riferisce alla capacità di allineare le attività e i processi tra i partner dell'alleanza. Questo include la definizione di obiettivi comuni, la standardizzazione delle procedure, la condivisione di informazioni e la gestione delle interfacce tra le organizzazioni. Un coordinamento efficace riduce le frizioni e aumenta l'efficienza operativa dell'alleanza.
- *Coordinamento del Portafoglio di Alleanze*: Riguarda la gestione simultanea di più alleanze. Le imprese, soprattutto quelle più grandi o quelle con una strategia di crescita basata sulle alleanze, spesso partecipano a un portafoglio di collaborazioni. La capacità di coordinare queste diverse alleanze, evitando sovrapposizioni o conflitti e massimizzando le sinergie, è cruciale per ottimizzare il valore complessivo generato.

- *Apprendimento Interorganizzativo*: È la capacità di acquisire, integrare e applicare nuove conoscenze e competenze dai partner dell'alleanza. Le alleanze sono spesso veicoli per l'apprendimento, consentendo alle imprese di accedere a know-how specialistico, best practice e nuove tecnologie. Un'elevata capacità di apprendimento interorganizzativo permette all'impresa di migliorare continuamente le proprie competenze e di rafforzare la propria posizione competitiva.
- *Proattività nella Gestione delle Alleanze*: Si riferisce alla capacità di anticipare e risolvere i problemi che possono emergere durante il ciclo di vita dell'alleanza. Questo include la capacità di identificare potenziali conflitti, di negoziare soluzioni e di adattare gli accordi alle mutevoli circostanze. Un approccio proattivo riduce il rischio di fallimento dell'alleanza e ne aumenta la stabilità.
- *Trasformazione delle Alleanze*: È la capacità di adattare e riconfigurare le alleanze nel tempo, in risposta ai cambiamenti del contesto esterno o agli obiettivi strategici dell'impresa. Questo può includere la rinegoziazione degli accordi, l'espansione o la riduzione dell'ambito dell'alleanza, o persino la sua terminazione in modo ordinato. La flessibilità e l'adattabilità sono essenziali per mantenere la rilevanza e il valore delle alleanze nel lungo periodo.

Queste dimensioni non operano in isolamento, ma sono interconnesse e si influenzano reciprocamente, contribuendo a una gestione olistica e dinamica delle relazioni collaborative. L'AMC è quindi un costrutto complesso che riflette la maturità e la sofisticazione di un'impresa nella gestione delle sue interazioni con partner esterni.

3.2.2 Impatto dell'AMC sulla performance aziendale

Numerosi studi hanno dimostrato l'impatto positivo dell'AMC sulla performance aziendale, sia a livello di singola alleanza che a livello di impresa. L'AMC contribuisce a migliorare la performance delle alleanze riducendo i costi di transazione, aumentando l'efficienza operativa, facilitando l'apprendimento e mitigando i rischi. A livello di impresa, un'elevata AMC può portare a un miglioramento della performance finanziaria, all'accelerazione dell'innovazione, all'accesso a nuovi mercati e al rafforzamento del vantaggio competitivo. Per le PMI, l'AMC assume un'importanza ancora maggiore.

Spesso, le PMI mancano delle risorse e dell'esperienza necessarie per gestire alleanze complesse. Lo sviluppo di un'AMC robusta può aiutarle a superare queste limitazioni, consentendo loro di partecipare a collaborazioni con grandi imprese o con partner internazionali, accedendo a risorse e mercati che altrimenti sarebbero inaccessibili. L'AMC può quindi essere un fattore abilitante per l'internazionalizzazione e la crescita delle PMI.

L'Alliance Management Capability rappresenta dunque una competenza strategica indispensabile per le imprese che operano in un ambiente competitivo caratterizzato da una crescente dipendenza dalle collaborazioni. Essa non solo migliora la performance delle singole alleanze, ma contribuisce anche alla performance complessiva dell'impresa, rendendola più resiliente, innovativa e competitiva nel lungo periodo. Investire nello sviluppo dell'AMC significa costruire una capacità distintiva che può generare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

3.3 Leadership, governance e coordinamento nelle collaborazioni

Il successo delle collaborazioni inter-organizzative, siano esse alleanze strategiche, joint venture, consorzi o reti di imprese, non dipende unicamente dalla compatibilità degli obiettivi o dalla complementarità delle risorse tra i partner. Un ruolo determinante è giocato dalla qualità della leadership, dalla chiarezza dei meccanismi di governance e dall'efficacia dei processi di coordinamento. Questi tre elementi sono intrinsecamente legati e agiscono sinergicamente per creare un ambiente collaborativo che massimizza le probabilità di successo e minimizza i rischi di fallimento.

3.3.1 La Leadership Collaborativa

La leadership nelle collaborazioni assume connotazioni specifiche che la distinguono dalla leadership tradizionale, spesso gerarchica e top-down. Si parla di leadership collaborativa, un approccio che enfatizza la capacità di influenzare e guidare attori diversi, con interessi e culture organizzative potenzialmente divergenti, verso un obiettivo comune condiviso. I leader collaborativi devono possedere un set di competenze trasversali, tra cui spiccano la facilitazione, la negoziazione, la costruzione di consenso, la gestione dei conflitti e la capacità di ispirare fiducia e impegno. Essi agiscono come catalizzatori, creando un ambiente di apertura e trasparenza che incoraggia la condivisione di informazioni, conoscenze e risorse tra i partner. La loro abilità nel mediare tra le diverse prospettive e nel trovare soluzioni è fondamentale per superare le inevitabili tensioni che possono emergere in contesti collaborativi. La leadership collaborativa è quindi meno focalizzata sul controllo e più sull'empowerment dei partner, promuovendo un senso di proprietà condivisa e responsabilità collettiva.

Le competenze chiave di un leader collaborativo sono molteplici e interconnesse, riflettendo la complessità della gestione di relazioni inter-organizzative. La capacità di visione e comunicazione è fondamentale: un leader deve essere in grado di articolare una visione chiara e convincente dell'obiettivo comune dell'alleanza, e di comunicarla efficacemente a tutti i partner, ispirando impegno e motivazione. Questo implica non solo chiarezza espositiva, ma anche la capacità di ascolto attivo e di adattamento del messaggio ai diversi interlocutori.

La capacità di negoziazione e mediazione è cruciale per gestire le diverse prospettive e gli interessi divergenti dei partner, trovando soluzioni che siano reciprocamente vantaggiose e che rafforzino la relazione. I leader collaborativi agiscono come ponti tra le organizzazioni, facilitando il dialogo e la ricerca di compromessi costruttivi. La costruzione della fiducia è un prerequisito essenziale per la condivisione di informazioni sensibili e per la gestione dei rischi in un contesto collaborativo. La fiducia si costruisce attraverso la coerenza, l'integrità e la trasparenza nelle azioni e nelle comunicazioni.

3.3.2 La Governance delle Collaborazioni

La governance delle collaborazioni si riferisce all'insieme di strutture, regole, processi e meccanismi formali e informali che regolano le relazioni tra i partner. Una governance efficace è cruciale per garantire che l'alleanza operi in modo efficiente, che i rischi siano gestiti adeguatamente e che i benefici siano distribuiti equamente. La scelta della struttura di governance dipende da diversi fattori, tra cui la natura dell'alleanza, il livello di interdipendenza tra i partner, la complessità delle attività collaborative e il grado di fiducia esistente.

Le forme di governance possono variare ampiamente, adattandosi alle specifiche esigenze e al contesto dell'alleanza. La governance contrattuale è basata su accordi legali formali che specificano in dettaglio i diritti, i doveri, le responsabilità e i meccanismi di risoluzione delle controversie. È comune in alleanze con elevati investimenti specifici o in contesti con bassa fiducia iniziale, dove la formalizzazione serve a ridurre l'incertezza e a proteggere gli interessi delle parti. Tuttavia, un eccesso di formalizzazione può limitare la flessibilità e la capacità di adattamento dell'alleanza.

La governance basata sulla fiducia si affida a meccanismi informali, come la reputazione, le norme sociali e la fiducia reciproca tra i partner. È più flessibile e adattabile, ma richiede un elevato livello di fiducia preesistente o sviluppato nel tempo attraverso interazioni positive e ripetute. Questa forma di governance è particolarmente efficace in contesti dinamici e incerti, dove la rigidità contrattuale potrebbe ostacolare la reattività. Spesso, la soluzione più efficace si rivela una governance ibrida, che combina elementi formali e informali. Ad esempio, un accordo contrattuale può essere integrato da meccanismi di coordinamento informali e da una forte enfasi sulla costruzione della fiducia. Questa combinazione bilancia la necessità di prevedibilità con la flessibilità, consentendo

all'alleanza di operare in modo efficiente pur mantenendo la capacità di adattarsi ai cambiamenti. Indipendentemente dalla forma scelta, una governance efficace deve affrontare questioni chiave come la definizione degli obiettivi, l'allocazione delle risorse, i processi decisionali (ad esempio, attraverso comitati direttivi congiunti), i meccanismi di monitoraggio delle performance e le procedure per la gestione dei conflitti. Una governance ben progettata riduce l'incertezza, previene comportamenti opportunistici e facilita la creazione di valore congiunto.

3.3.3 Il Coordinamento nelle Collaborazioni

Il coordinamento, infine, è il processo attraverso cui le attività dei diversi partner vengono allineate e integrate per raggiungere gli obiettivi dell'alleanza. È un aspetto operativo fondamentale che garantisce l'efficienza e l'efficacia della collaborazione. Un coordinamento efficace richiede una comunicazione costante e trasparente, la definizione di procedure operative standard e l'implementazione di sistemi di monitoraggio e controllo. Le principali sfide del coordinamento includono le barriere comunicative, che possono derivare da differenze linguistiche, culturali o organizzative. È essenziale stabilire canali di comunicazione chiari e promuovere una cultura di apertura per superare queste barriere. L'allineamento degli obiettivi è un'altra sfida cruciale: è necessario assicurarsi che gli obiettivi individuali dei partner siano allineati con gli obiettivi dell'alleanza, il che richiede una negoziazione continua e la capacità di trovare un terreno comune. L'integrazione dei processi, necessaria per armonizzare le attività operative dei diversi partner, garantisce un flusso di lavoro fluido e senza interruzioni. Questo può richiedere l'adozione di standard comuni o l'implementazione di piattaforme tecnologiche condivise. La tecnologia facilita il coordinamento, attraverso l'uso di piattaforme collaborative, sistemi di gestione delle informazioni condivise e strumenti di project management. Questi strumenti possono migliorare l'efficienza del coordinamento, riducendo i tempi e i costi associati alla comunicazione e alla gestione delle attività. Tuttavia, il coordinamento non è solo una questione tecnica; richiede anche un impegno da parte dei partner a lavorare insieme, a superare le barriere organizzative e culturali e a costruire relazioni di fiducia.

Leadership, governance e coordinamento sono pilastri interconnessi che sostengono il successo delle collaborazioni inter-organizzative. Una leadership collaborativa promuove

un ambiente di fiducia e cooperazione, una governance chiara fornisce il quadro strutturale e normativo, e un coordinamento efficace assicura l'allineamento operativo. L'interazione sinergica di questi elementi è essenziale per trasformare le alleanze da semplici accordi a fonti di vantaggio competitivo sostenibile, consentendo alle imprese di sfruttare appieno il potenziale della collaborazione per raggiungere i propri obiettivi strategici e mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

3.4 Il legame tra capacità gestionali, innovazione e internazionalizzazione

In un mondo sempre più interconnesso e in rapida evoluzione, la capacità di un'impresa di innovare e di operare sui mercati internazionali è diventata cruciale per la sua sopravvivenza e crescita. Questi due processi, innovazione e internazionalizzazione, non sono fenomeni isolati, ma sono profondamente interconnessi e influenzati in modo significativo dalle capacità gestionali dell'impresa. La triade capacità gestionali-innovazione-internazionalizzazione rappresenta un pilastro fondamentale per la competitività delle PMI nell'attuale scenario economico globale.

3.4.1 Le capacità gestionali come motore dell'innovazione

Le capacità gestionali fungono da prerequisito e catalizzatore per l'innovazione. Un management competente è in grado di riconoscere le opportunità emergenti, di allocare le risorse necessarie per la ricerca e lo sviluppo, di gestire i processi di innovazione e di promuovere una cultura aziendale che favorisca la creatività e la sperimentazione.

La leadership manageriale gioca un ruolo insostituibile nel promuovere e sostenere l'innovazione all'interno delle PMI. Non si tratta solo di allocare risorse o di definire processi, ma di creare un ambiente in cui l'innovazione possa fiorire. Un leader visionario è in grado di comunicare l'importanza dell'innovazione a tutti i livelli dell'organizzazione, ispirando i dipendenti a proporre nuove idee e a sperimentare. Questa capacità di ispirare e motivare è particolarmente critica nelle PMI, dove le risorse sono spesso limitate e la resistenza al cambiamento può essere più marcata. La leadership manageriale nell'innovazione include anche la capacità di gestire il rischio. L'innovazione è intrinsecamente legata all'incertezza e al fallimento. Un manager efficace è in grado di valutare i rischi associati ai progetti innovativi, di implementare strategie per mitigarli e di apprendere dagli insuccessi, trasformandoli in opportunità di miglioramento. Questo richiede una mentalità aperta, la capacità di tollerare l'ambiguità e una forte resilienza. Essa è fondamentale anche per integrare l'innovazione nella strategia complessiva dell'impresa. L'innovazione non deve essere un'attività isolata, ma parte integrante del modello di business e della cultura aziendale. I manager devono assicurarsi che i progetti innovativi siano allineati con gli obiettivi strategici dell'impresa e che i risultati dell'innovazione siano tradotti in valore per i clienti e per l'organizzazione.

Oltre alla leadership, le competenze manageriali sono cruciali nella gestione quotidiana dei processi innovativi. Questo include la capacità di:

- *Identificare opportunità*: I manager devono essere in grado di analizzare il mercato, le tendenze tecnologiche e le esigenze dei clienti per identificare nuove opportunità di innovazione. Questo richiede competenze di analisi strategica e di market intelligence .
- *Gestire progetti*: I progetti innovativi sono spesso complessi e richiedono una gestione efficace per essere completati in tempo e nel rispetto del budget. Le competenze di project management, inclusa la pianificazione, l'organizzazione, il monitoraggio e il controllo, sono essenziali.
- *Promuovere collaborazione interna*: L'innovazione spesso richiede la collaborazione tra diverse funzioni aziendali (R&S, produzione, marketing, vendite). I manager devono essere in grado di facilitare questa collaborazione, superando le barriere dipartimentali e promuovendo un approccio interdisciplinare.
- *Gestire la proprietà intellettuale*: Lo sviluppo di nuove idee e tecnologie può generare proprietà intellettuale (brevetti, marchi, segreti commerciali). I manager devono avere le competenze per proteggere e valorizzare questi asset, che possono rappresentare un vantaggio competitivo significativo.

La gestione dei processi innovativi richiede anche una forte enfasi sull'apprendimento organizzativo. I manager devono creare meccanismi per catturare le conoscenze generate dai progetti innovativi, per diffonderle all'interno dell'organizzazione e per integrarle nelle routine aziendali. Questo permette all'impresa di migliorare continuamente le proprie capacità innovative e di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti del contesto.

3.4.2 L'innovazione come facilitatore dell'internazionalizzazione

L'innovazione è un fattore abilitante fondamentale per l'internazionalizzazione delle PMI. In un mercato globale sempre più competitivo, le imprese che offrono prodotti o servizi innovativi hanno maggiori probabilità di distinguersi e di attrarre clienti internazionali. L'innovazione può ridurre la necessità di competere esclusivamente sul

prezzo, consentendo alle PMI di posizionarsi su segmenti di mercato a più alto valore aggiunto.

L'impatto dell'innovazione sull'internazionalizzazione può variare a seconda del tipo di innovazione:

- *Innovazione di Prodotto*: Lo sviluppo di prodotti nuovi o significativamente migliorati può aprire nuove opportunità di mercato a livello internazionale. Un prodotto unico o superiore può generare una domanda globale, riducendo la necessità di adattamenti complessi ai mercati locali. Questo è particolarmente vero per le PMI che operano in nicchie di mercato specializzate.
- *Innovazione di Processo*: L'introduzione di nuovi o significativamente migliorati processi produttivi o di consegna può portare a una maggiore efficienza, a costi inferiori e a una migliore qualità. Questi vantaggi possono rendere l'impresa più competitiva a livello globale, consentendole di offrire prezzi più competitivi o di migliorare i margini di profitto sui mercati internazionali.
- *Innovazione di Marketing*: L'implementazione di nuovi metodi di marketing che possono aiutare l'impresa a raggiungere e servire meglio i clienti nei mercati esteri. Questo include l'uso di canali digitali, strategie di comunicazione personalizzate e l'adattamento delle campagne di marketing alle specificità culturali dei mercati target.
- *Innovazione Organizzativa*: L'adozione di nuove pratiche organizzative, metodi di lavoro o relazioni esterne che possono migliorare la capacità dell'impresa di operare in contesti internazionali. Questo può includere la creazione di team internazionali, l'implementazione di sistemi di gestione della conoscenza globale o lo sviluppo di partnership strategiche con attori locali.

La relazione tra innovazione e internazionalizzazione non è unidirezionale. L'internazionalizzazione può, a sua volta, stimolare l'innovazione all'interno delle PMI. L'esposizione a nuovi mercati, clienti, concorrenti e culture può fornire nuove idee, conoscenze e stimoli che alimentano il processo innovativo. Le PMI che operano a livello internazionale sono spesso più propense a raccogliere informazioni su nuove tecnologie,

tendenze di mercato e best practice globali, che possono essere integrate nei loro processi di innovazione.

Questo processo di apprendimento internazionale può manifestarsi in diversi modi:

- *Apprendimento dai clienti internazionali:* I clienti in mercati diversi possono avere esigenze e preferenze specifiche, che possono spingere le PMI a sviluppare prodotti o servizi innovativi per soddisfare tali richieste.
- *Apprendimento dai concorrenti internazionali:* L'analisi delle strategie e delle innovazioni dei concorrenti globali può fornire spunti per migliorare i propri prodotti, processi o modelli di business.
- *Apprendimento dalle partnership internazionali:* Le collaborazioni con partner internazionali possono facilitare il trasferimento di conoscenze e tecnologie, accelerando il processo innovativo della PMI.
- *Esposizione a nuove culture e idee:* L'interazione con diverse culture e modi di pensare può stimolare la creatività e l'apertura a nuove prospettive, favorendo l'innovazione radicale.

In sintesi, l'innovazione e l'internazionalizzazione sono processi che si alimentano a vicenda, creando un circolo virtuoso di crescita e sviluppo per le PMI. Un management competente è in grado di orchestrare questa interazione, massimizzando i benefici derivanti da entrambi i processi.

3.4.3 L'internazionalizzazione e lo sviluppo delle capacità gestionali

L'internazionalizzazione non è solo un risultato delle capacità gestionali esistenti, ma anche un potente catalizzatore per lo sviluppo e il rafforzamento di nuove competenze manageriali. L'ingresso e l'operatività sui mercati esteri espongono i manager a sfide e complessità che non si incontrano nel mercato domestico, spingendoli ad acquisire nuove conoscenze e abilità.

L'internazionalizzazione richiede un set specifico di competenze manageriali, tra cui:

- *Conoscenza dei mercati internazionali:* Comprendere le dinamiche economiche, politiche, legali e culturali dei mercati esteri. Questo include la capacità di

condurre analisi di mercato internazionali e di identificare le opportunità più promettenti.

- *Gestione delle operazioni globali*: Coordinare le attività di produzione, logistica e distribuzione attraverso i confini nazionali. Questo richiede competenze nella gestione della supply chain internazionale e nella gestione dei rischi associati alle operazioni globali.
- *Competenze interculturali*: La capacità di interagire efficacemente con persone di diverse culture, di adattare gli stili di comunicazione e di negoziazione e di gestire team multiculturali. Questo è fondamentale per costruire relazioni di fiducia con partner, clienti e dipendenti internazionali.
- *Gestione del rischio internazionale*: Identificare, valutare e mitigare i rischi associati all'operatività internazionale, come i rischi valutari, politici, legali e operativi.
- *Adattamento strategico*: La capacità di adattare la strategia aziendale, i prodotti e i servizi alle specificità dei mercati esteri, pur mantenendo la coerenza con la strategia globale dell'impresa.

L'esperienza di internazionalizzazione è un potente processo di apprendimento per i manager delle PMI. Attraverso l'esposizione a nuove sfide e contesti, i manager acquisiscono nuove competenze e affinano quelle esistenti. Questo apprendimento esperienziale è spesso più efficace della formazione formale, in quanto consente ai manager di applicare direttamente le conoscenze acquisite e di imparare dai propri errori. L'internazionalizzazione può portare allo sviluppo di capacità dinamiche, ovvero la capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare rapidamente i cambiamenti dell'ambiente. Questo è particolarmente rilevante in contesti internazionali, dove la velocità del cambiamento è elevata e la capacità di adattamento è cruciale.

Inoltre, l'internazionalizzazione può favorire la professionalizzazione del management delle PMI. Man mano che l'impresa si espande a livello globale, la complessità delle operazioni aumenta, rendendo necessaria l'introduzione di figure manageriali con competenze specialistiche e una maggiore formalizzazione dei processi decisionali.

Questo può portare a una transizione da un modello di gestione più informale e centralizzato a uno più strutturato e decentralizzato, con benefici a lungo termine per la crescita e la sostenibilità dell'impresa.

3.5 Il ruolo delle capacità manageriali nella resilienza delle PMI

In un contesto economico globale sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo (VUCA), la resilienza è diventata una capacità fondamentale per la sopravvivenza e il successo a lungo termine delle Piccole e Medie Imprese (PMI). La resilienza aziendale non si limita alla capacità di resistere agli shock esterni, ma include anche la capacità di adattarsi, di apprendere e di prosperare in ambienti dinamici e imprevedibili. In questo scenario, le capacità manageriali giocano un ruolo cruciale nel costruire e sostenere la resilienza delle PMI.

3.5.1 La gestione del rischio e dell'incertezza

La capacità di gestire il rischio e l'incertezza è una competenza manageriale fondamentale per la resilienza delle PMI. I manager devono essere in grado di identificare i potenziali rischi (economici, finanziari, operativi, tecnologici, geopolitici), di valutarne l'impatto e la probabilità, e di sviluppare strategie per mitigarli. Questo include la diversificazione dei mercati e dei fornitori, la costruzione di riserve finanziarie, l'adozione di tecnologie resilienti e la creazione di piani di continuità operativa. La gestione dell'incertezza richiede anche la capacità di prendere decisioni in assenza di informazioni complete e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. I manager resilienti sono in grado di mantenere la calma sotto pressione, di analizzare rapidamente nuove situazioni e di implementare soluzioni flessibili. Questo implica una mentalità proattiva e una propensione all'apprendimento continuo, elementi essenziali per navigare in contesti imprevedibili. Un aspetto cruciale della gestione del rischio e dell'incertezza nelle PMI è la capacità di anticipare e prepararsi a eventi imprevisti. Questo non significa solo avere piani di emergenza, ma anche sviluppare una cultura aziendale che incoraggi la vigilanza e la proattività. I manager devono essere in grado di condurre analisi di scenario, di identificare i segnali deboli di potenziali minacce e di implementare misure preventive. La diversificazione delle fonti di approvvigionamento, la creazione di buffer di scorte e la stipula di assicurazioni adeguate sono esempi di strategie concrete che possono aumentare la resilienza operativa di una PMI.

Inoltre, la gestione dell'incertezza richiede una forte enfasi sulla comunicazione interna ed esterna. Durante periodi di crisi, i manager devono comunicare in modo chiaro e trasparente con i dipendenti, i clienti, i fornitori e gli altri stakeholder. Questo aiuta a

mantenere la fiducia, a ridurre l'ansia e a coordinare le risposte in modo efficace. La capacità di leadership in situazioni di crisi è quindi un elemento chiave per la resilienza, permettendo all'impresa di navigare attraverso le turbolenze con maggiore stabilità.

3.5.2 L'apprendimento organizzativo e la capacità di adattamento

La resilienza delle PMI è strettamente legata alla loro capacità di apprendimento organizzativo e di adattamento. Un management efficace promuove una cultura in cui l'apprendimento è valorizzato e gli errori sono visti come opportunità di crescita. Questo include la creazione di meccanismi per la raccolta e la condivisione delle conoscenze, l'implementazione di processi di feedback e la promozione di un ambiente che incoraggi la sperimentazione e l'innovazione.

L'apprendimento organizzativo nelle PMI si manifesta attraverso la capacità di riflettere sulle esperienze passate, sia positive che negative, e di trarne insegnamenti per il futuro. I manager devono incoraggiare la condivisione delle best practice tra i dipendenti, la documentazione dei processi e la creazione di una memoria organizzativa. Questo permette all'impresa di evitare di ripetere gli stessi errori e di capitalizzare sui propri successi. La formazione continua e lo sviluppo professionale sono strumenti essenziali per alimentare questo processo di apprendimento, garantendo che le competenze dei dipendenti siano sempre allineate alle esigenze del mercato.

La capacità di adattamento, invece, si manifesta nella flessibilità strategica e operativa dell'impresa. I manager resilienti sono in grado di rivedere e modificare le strategie aziendali in risposta ai cambiamenti del contesto esterno, di riallocare le risorse in modo efficiente e di riorganizzare i processi produttivi per soddisfare nuove esigenze. Questo richiede una leadership che sia in grado di comunicare efficacemente la necessità del cambiamento e di motivare i dipendenti a partecipare attivamente al processo di trasformazione. L'adattamento non riguarda solo la reazione ai cambiamenti, ma anche la capacità di anticiparli e di plasmare attivamente il proprio futuro. Le PMI resilienti sono quelle che investono in ricerca e sviluppo, che esplorano nuove tecnologie e che sono aperte a nuove partnership e modelli di business. Questo approccio proattivo consente loro di trasformare le minacce in opportunità e di mantenere un vantaggio competitivo anche in contesti altamente dinamici. La capacità di adattamento è quindi

strettamente legata all'innovazione e alla capacità di apprendimento, creando un circolo virtuoso che rafforza la resilienza complessiva dell'impresa.

La resilienza delle PMI, dunque, non è un tratto innato, ma una capacità che può essere sviluppata e rafforzata attraverso un management competente. La gestione proattiva del rischio, la capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza e la promozione di una cultura di apprendimento e adattamento sono elementi chiave che consentono alle PMI di superare le avversità e di emergere più forti dalle crisi.

3.5.3 La leadership strategica per la resilienza

La leadership strategica è un elemento distintivo delle PMI resilienti. I leader strategici non si limitano a reagire agli eventi, ma anticipano i cambiamenti, definiscono una visione chiara per il futuro e mobilitano le risorse per realizzarla. Questo include la capacità di formulare strategie flessibili che possano essere adattate rapidamente in risposta a nuove condizioni di mercato o a shock esterni. La leadership strategica si manifesta anche nella capacità di comunicare efficacemente la visione e la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione, creando un senso di scopo condiviso e motivando i dipendenti a contribuire attivamente alla resilienza dell'impresa. Un leader strategico per la resilienza deve possedere una profonda comprensione del proprio settore e del contesto competitivo globale. Questo gli consente di identificare le tendenze emergenti, le minacce potenziali e le opportunità di crescita. La capacità di pensare in modo sistemico, considerando le interconnessioni tra i diversi aspetti dell'impresa e del suo ambiente, è fondamentale per sviluppare strategie olistiche che rafforzino la resilienza complessiva. Inoltre, la leadership strategica implica la capacità di bilanciare obiettivi a breve e lungo termine, garantendo che le decisioni immediate contribuiscano alla sostenibilità e alla crescita futura dell'impresa. La gestione del cambiamento è un'altra competenza cruciale per la leadership strategica. I leader resilienti sono in grado di guidare l'organizzazione attraverso periodi di trasformazione, superando la resistenza al cambiamento e promuovendo l'adozione di nuove pratiche e tecnologie. Questo richiede non solo una chiara visione del futuro, ma anche la capacità di costruire coalizioni, di coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale e di fornire il supporto necessario per facilitare la transizione.

La promozione di una cultura della resilienza rappresenta un obiettivo chiave della leadership strategica. Questo significa creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano sicuri di sperimentare, di imparare dagli errori e di proporre soluzioni innovative. Una cultura resiliente incoraggia la proattività, la collaborazione e la capacità di adattamento, trasformando le sfide in opportunità di crescita. I leader possono promuovere questa cultura attraverso il loro esempio, la comunicazione costante e la creazione di sistemi di ricompensa che incentivino i comportamenti resilienti.

La tecnologia e la digitalizzazione sono diventate forze trainanti fondamentali per la resilienza delle PMI. L'adozione strategica di strumenti digitali non solo migliora l'efficienza operativa, ma rafforza anche la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti e di superare le crisi. La digitalizzazione dei processi è un primo passo cruciale. L'automazione di attività ripetitive, l'implementazione di sistemi di gestione integrati (ERP) e l'uso di piattaforme collaborative basate su cloud possono ridurre i costi, aumentare la velocità delle operazioni e migliorare la qualità dei prodotti e servizi. Questo permette alle PMI di liberare risorse che possono essere reinvestite in aree più strategiche, come l'innovazione e lo sviluppo di nuove competenze.

L'analisi dei dati è un'altra competenza tecnologica essenziale per la resilienza. La capacità di raccogliere, elaborare e interpretare grandi volumi di dati (Big Data) consente ai manager di prendere decisioni più informate e di anticipare le tendenze del mercato. L'uso di strumenti di business intelligence e di analisi predittiva può aiutare le PMI a identificare i rischi emergenti, a ottimizzare le strategie di marketing e a personalizzare l'offerta per i clienti. Questo non solo migliora la performance aziendale, ma rafforza anche la capacità dell'impresa di reagire proattivamente ai cambiamenti del contesto esterno.

Un altro driver continuo di resilienza è l'innovazione tecnologica. Le PMI che abbracciano nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale (AI), l'Internet of Things (IoT) e la blockchain, sono meglio posizionate per creare nuovi modelli di business, ottimizzare le operazioni e differenziarsi dalla concorrenza. I manager devono essere in grado di valutare le opportunità offerte dalle tecnologie emergenti, di investire in ricerca e sviluppo e di promuovere una cultura dell'innovazione che incoraggi la sperimentazione e l'adozione di nuove soluzioni. Questo non solo rafforza la capacità dell'impresa di

adattarsi ai cambiamenti, ma la trasforma in un attore proattivo nel plasmare il proprio futuro. La resilienza digitale è un concetto emergente che integra la cybersecurity con la capacità di un'impresa di mantenere le proprie operazioni e servizi digitali anche in caso di interruzioni o attacchi. Questo include la capacità di recuperare rapidamente da incidenti informatici, di garantire la disponibilità dei sistemi e dei dati, e di adattarsi a nuove minacce. I manager devono sviluppare strategie di resilienza digitale che includano la diversificazione dei fornitori di servizi cloud, l'implementazione di piani di disaster recovery e la formazione continua del personale sulla sicurezza informatica. Una solida resilienza digitale non solo protegge l'impresa da perdite finanziarie e reputazionali, ma rafforza anche la fiducia dei clienti e dei partner nella sua capacità di operare in un ambiente digitale sicuro e affidabile.

L'adozione di piattaforme di gestione dei progetti, di sistemi di comunicazione unificata e di repository di documenti condivisi facilita la collaborazione interna ed esterna, migliorando l'efficienza e la trasparenza. Durante le crisi, queste piattaforme diventano essenziali per mantenere la comunicazione, coordinare le attività e garantire la continuità del lavoro, anche in modalità remota. I manager devono promuovere l'adozione di queste piattaforme e formare il personale sul loro utilizzo efficace, per massimizzare i benefici in termini di produttività e resilienza. La trasformazione digitale non è solo una questione di tecnologia, ma di cultura e di mentalità. I manager resilienti sono quelli che promuovono una cultura orientata al digitale, che incoraggia la sperimentazione, l'innovazione e l'apprendimento continuo. Questo include la capacità di guidare il cambiamento organizzativo, di superare le resistenze all'adozione di nuove tecnologie e di creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano a proprio agio nell'utilizzare gli strumenti digitali per migliorare il proprio lavoro. Una cultura digitale forte è un prerequisito per il successo a lungo termine della trasformazione digitale e per la costruzione di un'impresa veramente resiliente.

L'intelligenza artificiale (AI) e il machine learning (ML) stanno emergendo come strumenti potenti per migliorare la resilienza delle PMI. Queste tecnologie possono essere utilizzate per automatizzare processi complessi, per ottimizzare la gestione della supply chain, per prevedere le tendenze del mercato e per identificare anomalie che potrebbero indicare potenziali minacce. Ad esempio, l'AI può essere impiegata per analizzare grandi volumi di dati finanziari e operativi, fornendo ai manager insight preziosi per prendere

decisioni più rapide e informate. I manager resilienti devono essere in grado di comprendere il potenziale dell'AI e del ML, di identificare le aree in cui queste tecnologie possono generare il massimo valore e di guidare la loro implementazione all'interno dell'organizzazione. Questo richiede una combinazione di competenze tecniche, strategiche e etiche, per garantire che l'AI sia utilizzata in modo responsabile e a beneficio dell'impresa e dei suoi stakeholder.

Infine, la collaborazione digitale è un elemento chiave per la resilienza in un mondo sempre più interconnesso. Le PMI possono sfruttare le piattaforme digitali per collaborare con partner, fornitori e clienti in tutto il mondo, creando reti di valore che aumentano la loro flessibilità e la loro capacità di adattamento. Questo include la partecipazione a ecosistemi digitali, l'uso di piattaforme di e-commerce per raggiungere nuovi mercati e la collaborazione con startup e centri di ricerca per accelerare l'innovazione. I manager resilienti devono essere in grado di costruire e gestire queste reti digitali, promuovendo la fiducia, la trasparenza e la condivisione delle conoscenze. La capacità di operare efficacemente in un ambiente collaborativo digitale è un fattore critico di successo per le PMI che desiderano prosperare nel lungo periodo.

La capacità di integrare tutte queste competenze manageriali in un approccio olistico e sinergico è ciò che distingue le PMI resilienti e di successo. Non si tratta di possedere singolarmente ogni competenza, ma di saperle combinare e applicare in modo flessibile in base alle esigenze del contesto. Questo richiede un costante impegno nella formazione, nello sviluppo del personale e nella creazione di una cultura organizzativa che valorizzi l'apprendimento e l'adattamento continuo. Solo così le PMI potranno non solo sopravvivere, ma prosperare in un panorama economico in continua evoluzione, trasformando le sfide in opportunità e costruendo un futuro di crescita sostenibile.

3.5.4 Il ruolo delle reti e delle collaborazioni nella resilienza

Le PMI non operano in isolamento; la loro resilienza è spesso rafforzata dalla partecipazione a reti e collaborazioni. Le capacità manageriali sono fondamentali per costruire e gestire queste relazioni esterne, che possono fornire accesso a risorse aggiuntive, conoscenze specialistiche e supporto in tempi di crisi. La capacità di formare e mantenere alleanze strategiche, di partecipare a cluster industriali o di collaborare con istituzioni di ricerca e sviluppo può aumentare significativamente la capacità di una PMI di affrontare le sfide e di cogliere nuove opportunità.

La collaborazione con i fornitori è un esempio chiave. Un management resiliente costruisce relazioni solide e di fiducia con i propri fornitori, garantendo la continuità delle forniture anche in caso di interruzioni della supply chain. Questo può includere la diversificazione dei fornitori, la condivisione di informazioni e la pianificazione congiunta per mitigare i rischi. La capacità di negoziare termini flessibili e di stabilire accordi di lungo termine può aumentare la stabilità operativa della PMI. La collaborazione con i clienti è altrettanto importante. Un management orientato alla resilienza mantiene un dialogo costante con i propri clienti, comprendendo le loro esigenze in evoluzione e adattando i prodotti e i servizi di conseguenza. Questo può includere la co-creazione di soluzioni, la raccolta di feedback e la costruzione di relazioni di fidelizzazione. I clienti fedeli possono rappresentare una fonte di stabilità e di entrate anche in periodi di incertezza economica.

La partecipazione a reti industriali e associazioni di categoria può fornire alle PMI accesso a informazioni preziose, best practice e opportunità di benchmarking. I manager che partecipano attivamente a queste reti possono apprendere dalle esperienze di altre imprese, identificare soluzioni innovative e rafforzare la propria posizione nel settore. Queste reti possono anche facilitare l'accesso a programmi di supporto governativi o a finanziamenti per la resilienza.

Per concludere, le capacità manageriali sono il fulcro della resilienza delle PMI. Attraverso una gestione proattiva del rischio, una forte enfasi sull'apprendimento organizzativo e l'adattamento, una leadership strategica e la capacità di costruire e gestire reti di collaborazione, le PMI possono non solo sopravvivere alle turbolenze, ma anche emergere più forti e competitive. Investire nello sviluppo di queste capacità è un

imperativo strategico per qualsiasi PMI che aspiri a un futuro sostenibile e prospero in un mondo in continua evoluzione

CAPITOLO 4 – Il caso Fratelli Cappola S.r.l.: osservazioni e riflessioni teoriche

Il presente capitolo si propone di analizzare in profondità il caso aziendale del Salumificio Fratelli Cappola S.r.l., un'impresa rappresentativa del tessuto produttivo italiano nel settore agroalimentare. Partendo da una ricostruzione storica e valoriale, l'analisi si estenderà alle dinamiche operative, con un focus specifico sui processi di innovazione, collaborazione e internazionalizzazione. L'obiettivo è duplice: da un lato, fornire una descrizione dettagliata e multifattoriale dell'azienda; dall'altro, utilizzare il caso pratico come lente per rileggere e contestualizzare i modelli teorici discussi nei capitoli precedenti.

L'analisi del caso Fratelli Cappola permette di esplorare le complesse intersezioni tra tradizione e modernità, gestione familiare e sfide del mercato globale, radicamento territoriale e necessità di espansione. Attraverso l'esame di questo specifico contesto aziendale, si cercherà di far emergere punti di forza, criticità e prospettive future, collegandoli costantemente alla letteratura accademica di riferimento in materia di strategia d'impresa, innovazione e internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI).

4.1 Presentazione dell'azienda: storia, identità, mercati e valori

4.1.1 Le origini e l'evoluzione storica

La storia del Salumificio Fratelli Cappola S.r.l. è intrinsecamente legata a quella della famiglia che le dà il nome e al territorio abruzzese in cui affonda le sue radici. Le origini dell'attività risalgono agli anni '40 del Novecento, un periodo storico complesso per l'Italia, segnato dalla guerra e dalla successiva ricostruzione. In questo contesto, la famiglia Cappola avviò la sua prima attività imprenditoriale nel settore zootecnico, dedicandosi inizialmente al commercio di "maialini da vita" e, in un secondo momento, espandendo l'attività al commercio di "grassi da macello". Questa prima fase, sebbene embrionale, fu fondamentale per accumulare un patrimonio di conoscenze dirette sulla materia prima e sulle dinamiche del mercato della carne suina, ponendo le basi per le future evoluzioni industriali.

La vera e propria svolta avvenne nel 1968. Forti dell'esperienza maturata in quasi tre decenni, i fratelli Cappola decisero di compiere un passo strategico fondamentale: passare dalla mera commercializzazione alla trasformazione del prodotto. Fondarono così il primo salumificio, un piccolo stabilimento situato a Tocco da Casauria, in provincia di Pescara. Questa decisione segnò la transizione da un'attività commerciale a una produttiva, caratterizzata fin da subito da una forte impronta valoriale basata su "passione e amore" per il proprio lavoro. Il piccolo stabilimento divenne il laboratorio in cui perfezionare le tecniche di lavorazione e stagionatura, gettando le fondamenta di quel sapere artigianale che ancora oggi costituisce un elemento distintivo dell'azienda.

Il percorso di crescita dell'azienda è stato graduale ma costante. Per trent'anni, il salumificio ha consolidato la sua posizione, costruendo una solida reputazione basata sulla qualità del prodotto. Il 1998 rappresenta la seconda pietra miliare nella storia di Fratelli Cappola. In quell'anno, l'azienda realizzò un imponente investimento per la costruzione di un nuovo e moderno stabilimento, con una superficie di oltre 35.000 mq. Questo passaggio non fu solo un ampliamento dimensionale, ma una vera e propria

rivoluzione strategica e tecnologica. Il nuovo impianto fu progettato e realizzato in conformità con le più stringenti normative comunitarie e dotato di "tecnologie all'avanguardia". Questo investimento permise all'azienda di affermarsi come una delle più importanti industrie del settore nel centro Italia, capace di gestire internamente l'intera filiera produttiva, "dalla macellazione al prodotto finito".

Oggi, Fratelli Cappola S.r.l. è una realtà consolidata, che impiega una forza lavoro significativa (dati recenti indicano tra i 79 e i 99 dipendenti) e genera un fatturato che nel 2023 ha superato i 74 milioni di euro. Nonostante la crescita dimensionale e l'industrializzazione dei processi, l'azienda mantiene una forte connotazione familiare, dove il sapere degli anziani viene tramandato alle nuove generazioni, specialmente nell'arte delicata della stagionatura dei prosciutti.

4.1.2 Identità aziendale: il binomio tradizione e controllo

L'identità del Salumificio Fratelli Cappola si fonda su un equilibrio strategico tra due pilastri apparentemente antitetici: la tradizione artigianale e l'innovazione tecnologica finalizzata al controllo.

Da un lato, la tradizione si manifesta nella fedeltà alle ricette e ai metodi di lavorazione ereditati. La passione per la produzione di prosciutti crudi stagionati è un elemento centrale della narrazione aziendale. Questo legame con il "sapore di un tempo" non è solo uno slogan di marketing, ma un principio guida che influenza la selezione delle materie prime e le fasi di lavorazione. L'identità familiare, rafforzata dal nome stesso dell'azienda, contribuisce a proiettare un'immagine di autenticità e genuinità, valori molto ricercati dai consumatori nel settore alimentare.

Dall'altro lato, l'innovazione in Fratelli Cappola non è tanto orientata alla creazione di prodotti radicalmente nuovi, quanto all'implementazione di tecnologie che garantiscano i massimi standard di qualità e sicurezza. L'investimento nello stabilimento del 1998 è emblematico di questa filosofia. L'adozione di "moderne tecniche di controllo" e l'esecuzione di analisi di laboratorio quotidiane sono attività strategiche che permettono

all'azienda di rispettare le severe normative europee e di offrire un prodotto costantemente monitorato. Questo focus sulla process innovation piuttosto che sulla product innovation permette di industrializzare la produzione senza compromettere la qualità percepita, trasformando la sicurezza alimentare in un vantaggio competitivo. Il marchio "Fratelli Cappola" è diventato, per ammissione stessa dell'azienda, "sinonimo di garanzia e qualità".

Un altro elemento chiave dell'identità aziendale è il controllo completo della filiera. La capacità di gestire internamente tutte le fasi, dalla macellazione delle carni suine fino alla distribuzione del prodotto finito (prosciutti, salumi e carni fresche), conferisce all'azienda un vantaggio strategico notevole. Questo modello di integrazione verticale permette un monitoraggio rigoroso della qualità in ogni passaggio, una maggiore efficienza operativa e una tracciabilità completa del prodotto, un fattore sempre più determinante nelle scelte d'acquisto dei consumatori moderni.

4.1.3 Mercati di riferimento e posizionamento

Il mercato di riferimento primario del Salumificio Fratelli Cappola è quello nazionale. La sua affermazione come "una delle più importanti industrie del settore nel centro Italia" suggerisce una forte penetrazione e una rete distributiva consolidata in quest'area geografica. La logistica, che prevede "consegne in tutta Italia" con trasporto a temperatura controllata, conferma l'orientamento al mercato domestico.

Il posizionamento dell'azienda è chiaramente orientato alla fascia medio-alta del mercato. Non compete sul prezzo, ma sulla qualità e sulla sicurezza del prodotto. I suoi clienti target sono verosimilmente distributori, grossisti, catene della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e operatori del canale Horeca (Hotel, Restaurant, Catering) che ricercano un prodotto affidabile, di qualità costante e conforme alle normative. La disponibilità di un e-commerce autorizzato per la vendita online indica anche un tentativo di raggiungere direttamente il consumatore finale, sebbene questo canale sembri, al momento, secondario rispetto alla distribuzione tradizionale.

A livello settoriale, Fratelli Cappola opera in un mercato maturo e frammentato, quello dei salumi italiani, caratterizzato da un'elevata concorrenza. In questo contesto, l'azienda si distingue non tanto per l'unicità del prodotto (il prosciutto crudo è un prodotto iconico italiano offerto da innumerevoli competitor), quanto per l'affidabilità del processo produttivo e la forza di un marchio consolidato in decenni di attività. La sua dimensione, pur essendo quella di una PMI, la colloca tra gli attori significativi del settore, capace di gestire volumi importanti e di servire clienti strutturati.

4.1.4 Cultura e valori aziendali

I valori che guidano il Salumificio Fratelli Cappola sono espliciti e coerenti con la sua storia e identità. Essi possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

1. *Qualità del Prodotto*: È il valore cardine, perseguito attraverso la selezione rigorosa delle materie prime e il controllo meticoloso dei processi. La frase "Solo i migliori prodotti ottengono il marchio Cappola" riassume questa filosofia.
2. *Passione e Tradizione Familiare*: L'azienda è orgogliosa delle sue radici e del coinvolgimento diretto della famiglia. La "passione innata" e l'esperienza tramandata di generazione in generazione sono presentate come garanzia di un prodotto fatto "a regola d'arte".
3. *Sicurezza e Garanzia*: L'impegno nel rispettare le normative e nell'effettuare controlli costanti è un valore fondamentale che si traduce in una promessa di affidabilità per il cliente. Questo valore è cruciale in un settore, come quello alimentare, dove la fiducia del consumatore è un asset primario.
4. *Radicamento Territoriale*: L'azienda ha mantenuto la sua sede a Tocco da Casauria fin dalle origini, contribuendo allo sviluppo economico del territorio abruzzese. Questo forte legame con la comunità locale è un tratto tipico di molte imprese familiari italiane.
5. *Crescita e Visione a Lungo Termine*: La storia dell'azienda, caratterizzata da una crescita graduale e da investimenti strategici a lungo termine (come la costruzione del

nuovo stabilimento), dimostra una cultura orientata alla sostenibilità e alla continuità aziendale, piuttosto che al profitto immediato.

Fratelli Cappola S.r.l. si presenta, dunque, come un classico esempio di "capitalismo familiare" italiano, dove la solidità finanziaria e la reputazione del marchio sono costruite su decenni di lavoro, su un forte attaccamento al prodotto e al territorio, e su una gestione prudente che privilegia la qualità e la continuità rispetto a strategie di crescita aggressive e rischiose.

4.2 Dinamiche osservate in ambito innovativo e collaborativo

L'analisi delle dinamiche innovative e collaborative di un'azienda come Fratelli Cappola richiede una lettura attenta del suo modello di business, che, come discusso, è saldamente ancorato alla tradizione e al controllo della qualità. L'innovazione e la collaborazione, in questo contesto, assumono connotazioni specifiche, spesso più incrementalì e interne che radicali ed esterne.

4.2.1 L'innovazione di processo come pilastro strategico

Il Salumificio Fratelli Cappola ha privilegiato storicamente l'innovazione di processo rispetto all'innovazione di prodotto. Questa scelta strategica è perfettamente coerente con l'identità aziendale focalizzata sulla garanzia di qualità e sicurezza.

Il momento più emblematico di questa tendenza è, come già accennato, la costruzione dello stabilimento del 1998. L'adozione di "tecnologie più all'avanguardia" e la conformità alle "normative comunitarie" non rappresentano solo un adeguamento passivo a standard esterni, ma una scelta proattiva per ottimizzare la produzione e rafforzare la fiducia del mercato. Queste tecnologie sono impiegate in diverse aree:

1. *Controllo Qualità*: L'azienda menziona esplicitamente l'uso di "moderne tecniche di controllo" e l'esecuzione di "analisi e controlli di laboratorio" quotidiani. Questo indica l'esistenza di un dipartimento di Qualità e Sicurezza Alimentare (QSA) strutturato, che si avvale di strumentazioni avanzate per monitorare i parametri chimici, fisici e microbiologici delle carni e dei prodotti finiti. Questa forma di innovazione è invisibile al consumatore finale ma cruciale per i clienti B2B (GDO, Horeca) e per la reputazione del brand.
2. *Efficienza Produttiva*: Uno stabilimento di 35.000 mq, che integra macellazione e lavorazione, implica necessariamente un elevato livello di automazione e ottimizzazione dei flussi logistici interni. L'innovazione in questo ambito si

traduce in una maggiore capacità produttiva, in una riduzione degli sprechi e in un controllo più stretto sui costi, fattori che contribuiscono alla solidità finanziaria dell'impresa.

3. *Sicurezza Alimentare e Tracciabilità*: Le moderne tecnologie di processo sono fondamentali per garantire la tracciabilità completa del lotto, dal singolo capo suino al prosciutto venduto. Questo non solo risponde a requisiti di legge, ma costituisce anche un potente strumento di marketing e un valore aggiunto per il consumatore.

Al contrario, l'innovazione di prodotto sembra essere meno pronunciata. Il portafoglio prodotti è tradizionale: prosciutti crudi, salumi e carni fresche. Non emergono dalle fonti evidenze di lanci recenti di prodotti innovativi, come ad esempio salumi con ridotto contenuto di sale o grassi, linee biologiche o prodotti pensati per specifici segmenti di consumatori (es. snack proteici). Questa focalizzazione sul core business tradizionale può essere interpretata sia come un punto di forza (specializzazione e coerenza del brand) sia come una potenziale debolezza (minore capacità di intercettare nuovi trend di consumo).

4.2.2 La collaborazione: un modello prevalentemente endogeno

Il modello collaborativo di Fratelli Cappola appare, sulla base delle informazioni raccolte, prevalentemente endogeno, ovvero centrato all'interno dei confini aziendali e familiari.

La collaborazione interna è un tratto distintivo delle imprese a conduzione familiare. La narrazione aziendale enfatizza come "tutti i componenti della famiglia Cappola seguono, con la passione innata e l'esperienza maturata negli anni, tutte le fasi per produrre prodotti di eccellenza". Questo suggerisce un modello organizzativo in cui le conoscenze sono condivise informalmente e le decisioni strategiche sono prese da un nucleo ristretto di persone legate da vincoli di parentela. Questo tipo di collaborazione può garantire agilità decisionale, forte allineamento sugli obiettivi a lungo termine e un'elevata dedizione. Tuttavia, può anche portare a una certa chiusura verso stimoli esterni e a difficoltà nella gestione dei passaggi generazionali.

Per quanto riguarda la collaborazione esterna, le evidenze sono più scarse. Non emergono dalle fonti partnership strutturate con università, centri di ricerca o startup innovative. Questo non significa che non esistano, ma che non vengono comunicate come un elemento strategico. È tuttavia plausibile ipotizzare l'esistenza di collaborazioni a livello di filiera e di distretto:

1. *Collaborazione di Filiera:* In qualità di grande trasformatore, Fratelli Cappola intrattiene necessariamente rapporti di collaborazione stretta con i suoi fornitori (allevamenti suini). Sebbene l'azienda controlli la filiera "dalla macellazione in poi", la qualità della materia prima è fondamentale. È probabile che esistano accordi di lungo periodo e capitolati di fornitura molto stringenti, che configurano una forma di collaborazione verticale volta a garantire standard qualitativi elevati fin dall'origine.

2. *Collaborazione di Distretto:* L'azienda è inserita nel contesto economico abruzzese. La recente nascita di distretti agroalimentari in Abruzzo, come "Abruzzo Wine & Food" o il "Distretto rurale agroalimentare delle colline verdi d'Abruzzo", mira a "fare rete per promuovere la crescita e lo sviluppo sinergico delle aree rurali". Sebbene non vi sia prova di un coinvolgimento diretto di Fratelli Cappola, la partecipazione a tali iniziative rappresenterebbe un'opportunità strategica per l'azienda. La collaborazione con altre imprese del territorio potrebbe portare a sinergie in ambito logistico, promozionale (promozione del "Made in Abruzzo") e di accesso a nuovi mercati, superando i limiti dimensionali della singola impresa.

Le dinamiche innovative e collaborative di Fratelli Cappola riflettono il suo DNA di impresa familiare industriale. L'innovazione è pragmatica, focalizzata sul miglioramento continuo dei processi e sulla garanzia di qualità. La collaborazione è intensa all'interno del nucleo familiare e della struttura aziendale, ma appare meno sviluppata nelle sue forme più aperte (open innovation) e reticolari, che potrebbero rappresentare una leva strategica per la crescita futura.

4.3 Approccio all'internazionalizzazione: analisi descrittiva

L'internazionalizzazione rappresenta una delle principali vie di crescita per le PMI del settore agroalimentare italiano, permettendo di valorizzare il "Made in Italy" su scala globale. L'analisi dell'approccio del Salumificio Fratelli Cappola a questa dimensione strategica rivela un quadro complesso, caratterizzato da un forte radicamento nel mercato domestico e da un'apparente assenza di una strategia di espansione internazionale proattiva.

4.3.1 Evidenze di un'attività internazionale limitata

Dalle fonti pubbliche analizzate (sito web, report finanziari, articoli di settore) non emergono prove significative di una presenza strutturata di Fratelli Cappola sui mercati esteri. La comunicazione aziendale è interamente focalizzata sul mercato italiano. Il sito web è disponibile solo in lingua italiana e la narrazione si concentra sull'affermazione dell'azienda nel "centro Italia". I dati finanziari e i report aziendali non menzionano quote di fatturato derivanti dall'export, un dato che, se significativo, verrebbe solitamente evidenziato come indicatore di successo.

Questo quadro suggerisce che l'azienda si trovi in una delle seguenti situazioni:

1. *Focus Esclusivamente Domestico:* L'azienda potrebbe aver scelto strategicamente di concentrare tutte le sue risorse sul mercato italiano, dove gode di una posizione consolidata e di un marchio riconosciuto. Questa strategia, detta di concentrazione, può essere redditizia se il mercato interno offre ancora margini di crescita o se l'azienda ritiene troppo elevati i rischi e gli investimenti necessari per affrontare i mercati esteri.
2. *Internazionalizzazione Passiva o Sporadica:* L'azienda potrebbe effettuare vendite all'estero in modo reattivo, senza una strategia dedicata. Questo avviene tipicamente quando un importatore estero contatta l'azienda per acquistare i suoi prodotti, o quando si partecipa occasionalmente a fiere di settore internazionali. Questo tipo di

export, definito anche "occasionale", non implica un impegno strategico a lungo termine e genera flussi di ricavi incostanti e non pianificati.

L'assenza di una strategia di internazionalizzazione attiva e visibile è un dato significativo per un'azienda di tali dimensioni e con un prodotto, il salume italiano, ad altissima vocazione internazionale.

4.3.2 Potenziali barriere all'internazionalizzazione

La scelta (o la non scelta) di non perseguire attivamente i mercati esteri può essere spiegata da una serie di barriere, comuni a molte PMI italiane del settore alimentare.

1. *Barriere Organizzative e Culturali:* L'internazionalizzazione richiede un cambiamento di mentalità e un adeguamento della struttura organizzativa. In un'impresa a forte conduzione familiare, potrebbe esserci una certa resistenza al cambiamento e una preferenza per la gestione di un business più conosciuto e controllabile come quello domestico. La mancanza di manager con competenze specifiche di export management e di lingue straniere può costituire un ostacolo significativo.

2. *Barriere Finanziarie e di Risorse:* Sebbene Fratelli Cappola sia un'azienda solida, l'ingresso in nuovi mercati richiede investimenti considerevoli in marketing, certificazioni specifiche per i paesi di destinazione, logistica e creazione di reti di vendita. La dirigenza potrebbe ritenere più prudente reinvestire gli utili nel consolidamento del mercato interno piuttosto che avventurarsi in mercati sconosciuti.

3. *Barriere di Mercato e Normative:* Ogni mercato estero presenta le sue specificità. Le barriere non tariffarie, come le complesse normative sanitarie (ad esempio, quelle della FDA negli Stati Uniti) o i requisiti di etichettatura, possono essere difficili e costose da superare. Inoltre, la concorrenza sui mercati internazionali è agguerrita, sia da parte di altri produttori italiani che di attori locali.

4. *Limiti del Prodotto:* Alcuni prodotti, come le carni fresche, hanno una shelf life (vita a scaffale) limitata che ne rende complessa l'esportazione su lunghe distanze. I

salumi stagionati, come il prosciutto crudo, si prestano molto meglio all'export, ma richiedono comunque una catena del freddo controllata e una logistica impeccabile.

4.3.3 Opportunità non sfruttate e potenziali direttrici di crescita

Nonostante le barriere, il mercato internazionale offre enormi opportunità per un'azienda come Fratelli Cappola. La domanda globale di prodotti alimentari italiani autentici e di alta qualità è in costante crescita. Il marchio Fratelli Cappola, con la sua storia, il controllo della filiera e la garanzia di qualità, possiede tutti gli attributi per avere successo anche all'estero.

Le potenziali direttrici per un futuro processo di internazionalizzazione potrebbero includere:

- *Focus sui Mercati Europei:* Iniziare l'espansione dai mercati geograficamente e culturalmente più vicini, come Germania, Francia, Svizzera e Regno Unito, dove la domanda di salumi italiani è già consolidata e le barriere logistiche sono inferiori.
- *Sfruttare le Certificazioni:* L'azienda investe molto in controlli e qualità. Ottenere certificazioni riconosciute a livello internazionale (come BRC o IFS) potrebbe facilitare l'ingresso nelle catene della GDO estere.
- *Partnership Strategiche:* Stringere accordi con importatori/distributori specializzati nel food "Made in Italy" che già operano sui mercati target. Questo permetterebbe di sfruttare la loro conoscenza del mercato e la loro rete di vendita, riducendo il rischio e l'investimento iniziale.
- *Marketing Digitale Internazionale:* Sviluppare una versione multilingua del sito web e utilizzare i canali digitali per raggiungere potenziali clienti B2B e consumatori finali all'estero, comunicando i valori di qualità e tradizione che caratterizzano il brand.

L'approccio attuale di Fratelli Cappola all'internazionalizzazione appare prudente e conservativo, quasi inesistente in termini strategici. Se da un lato questa scelta ha

garantito stabilità e consolidamento sul mercato domestico, dall'altro rappresenta una significativa opportunità di crescita non ancora colta. Un futuro percorso di espansione internazionale, se pianificato attentamente, potrebbe rappresentare il prossimo grande salto qualitativo per l'azienda, simile a quello avvenuto nel 1998 con la costruzione del nuovo stabilimento.

4.4 Collegamenti con i modelli e le teorie discusse

L'analisi del caso Fratelli Cappola S.r.l. offre un terreno fertile per applicare e verificare alcuni dei principali modelli teorici relativi alla gestione d'impresa, all'innovazione e all'internazionalizzazione, discussi nei capitoli precedenti di questa tesi.

4.4.1 Il modello del Family Business e la "Socioemotional Wealth"

Fratelli Cappola incarna molte delle caratteristiche tipiche del modello del Family Business (impresa familiare). La sua governance, la sua cultura e le sue decisioni strategiche sembrano essere profondamente influenzate dalla presenza e dal controllo della famiglia fondatrice. La teoria del family business suggerisce che tali imprese non sono guidate unicamente dalla massimizzazione del profitto, ma anche dalla preservazione della cosiddetta "Socioemotional Wealth" (SEW), ovvero quel patrimonio di valore non economico legato al controllo familiare, all'identità, alla reputazione e alla possibilità di tramandare l'azienda alle generazioni future.

Nel caso Cappola, diversi elementi possono essere letti attraverso la lente della SEW:

- *Visione a Lungo Termine:* L'investimento massiccio del 1998 non era finalizzato a un ritorno immediato, ma a garantire la competitività e la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo, un tipico orizzonte temporale delle imprese familiari.
- *Prudenza e Avversione al Rischio:* La scelta di concentrarsi sul mercato domestico e di non intraprendere, per ora, un percorso di internazionalizzazione proattivo può essere

interpretata come una strategia volta a proteggere l'azienda (e quindi la SEW) da rischi percepiti come troppo elevati. L'indebitamento o il fallimento in un mercato estero rappresenterebbero una minaccia diretta al patrimonio e alla reputazione della famiglia.

- *Centralità del Marchio Familiare:* L'enfasi sul nome "Fratelli Cappola" come sinonimo di qualità e garanzia è un chiaro esempio di come l'identità della famiglia e quella dell'azienda siano sovrapposte. Il successo dell'azienda accresce il prestigio della famiglia e viceversa.

Tuttavia, la stessa teoria evidenzia i potenziali lati oscuri di una forte focalizzazione sulla SEW, come la resistenza all'ingresso di manager esterni, la difficoltà nei passaggi generazionali e una possibile chiusura all'innovazione radicale, aspetti che potrebbero diventare criticità per Fratelli Cappola nel futuro.

4.4.2 Il Modello di Uppsala e le fasi dell'internazionalizzazione

Il Modello di Uppsala, uno dei modelli stadiali più noti, descrive l'internazionalizzazione come un processo sequenziale e incrementale, in cui l'azienda aumenta gradualmente il suo impegno sui mercati esteri man mano che acquisisce conoscenza ed esperienza. Il modello prevede tipicamente quattro stadi: 1) attività di export sporadiche e non regolari; 2) export tramite agenti indipendenti; 3) creazione di una filiale commerciale all'estero; 4) insediamento produttivo all'estero.

Applicando questo modello al caso Fratelli Cappola, si può ipotizzare che l'azienda si trovi ancora in una fase pre-stadio 1 o, al massimo, nello stadio 1. L'assenza di una strategia di export strutturata la colloca nella categoria delle imprese che non hanno ancora accumulato la "conoscenza esperienziale" necessaria per ridurre l'incertezza e impegnarsi in modo più significativo sui mercati esteri.

Il modello di Uppsala aiuta a spiegare la prudenza dell'azienda: la "distanza psicologica" (differenze culturali, linguistiche, normative) verso i mercati esteri è ancora elevata. Secondo questa teoria, un primo passo logico per Fratelli Cappola non sarebbe un grande

investimento diretto, ma proprio l'avvio di attività di export sporadiche o la collaborazione con un agente specializzato per un mercato vicino (es. Germania), in perfetta coerenza con l'approccio incrementale descritto dal modello. La mancanza di questo primo passo, dopo oltre 50 anni di storia industriale, suggerisce che altre variabili (come la focalizzazione sulla SEW discussa sopra) stiano frenando l'avvio di questo processo incrementale.

4.4.3 Innovazione di Processo vs. Innovazione di Prodotto

Le teorie sull'innovazione distinguono classicamente tra innovazione di prodotto (creazione di beni o servizi nuovi o significativamente migliorati) e innovazione di processo (implementazione di metodi di produzione o distribuzione nuovi o migliorati). Il caso Fratelli Cappola è un esempio emblematico di un'azienda che ha puntato in modo deciso sulla seconda.

Infatti, generalmente, le imprese in settori maturi tendono a spostare il focus dall'innovazione di prodotto a quella di processo. Inizialmente, in un settore emergente, la competizione si basa su prodotti differenziati. Con la maturazione del settore e la standardizzazione del prodotto (il "design dominante"), la competizione si sposta sull'efficienza, sui costi e sulla qualità, rendendo l'innovazione di processo cruciale per la sopravvivenza e la redditività.

Il settore dei salumi è indubbiamente maturo. La strategia di Fratelli Cappola di investire in tecnologie all'avanguardia per la produzione e il controllo qualità si allinea perfettamente con questo modello teorico. L'azienda non cerca di reinventare il prosciutto, ma di produrlo nel modo più efficiente, sicuro e qualitativamente costante possibile, costruendo così un vantaggio competitivo basato sull'eccellenza operativa piuttosto che sulla differenziazione radicale del prodotto. Questa strategia si è dimostrata vincente, come testimoniato dalla crescita costante del fatturato.

4.5 Riflessioni conclusive: punti di forza, criticità e prospettive secondo la letteratura

L'analisi approfondita del caso Fratelli Cappola S.r.l., riletta attraverso le lenti della letteratura economica e manageriale, consente di tracciare un bilancio finale, evidenziando gli elementi chiave che ne hanno determinato il successo e le sfide che potrebbero delinearne il futuro.

4.5.1 Punti di Forza: i pilastri del successo consolidato

1. *Controllo della Filiera e Qualità Superiore:* Il principale punto di forza dell'azienda è senza dubbio il suo modello di integrazione verticale, che le consente un controllo quasi totale sulla qualità del prodotto, dalla macellazione alla stagionatura. Questo non solo garantisce standard elevati e costanti, ma crea anche una forte barriera all'ingresso per i concorrenti che non dispongono di una simile struttura. In un mercato sempre più attento alla tracciabilità e alla sicurezza alimentare, questo rappresenta un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.

2. *Solidità Finanziaria e Reputazione del Marchio:* Decenni di crescita costante e una gestione prudente hanno dotato l'azienda di una notevole solidità finanziaria, come dimostrano i dati di bilancio. Questa solidità le permette di effettuare investimenti strategici (come quello del 1998) e di resistere a periodi di crisi del mercato. Parallelamente, ha costruito un marchio che, nel suo mercato di riferimento, è sinonimo di "garanzia e qualità", un asset intangibile di immenso valore.

3. *Cultura Familiare e Visione a Lungo Termine:* La natura di impresa familiare, come discusso, favorisce una visione strategica a lungo termine, meno soggetta alle pressioni per risultati trimestrali. La dedizione e la passione della famiglia Cappola sono il motore che alimenta l'impegno per la qualità e la continuità aziendale.

4.5.2 Criticità: le sfide del modello familiare e della focalizzazione domestica

1. *Bassa Propensione all'Internazionalizzazione:* La criticità più evidente è la mancata capitalizzazione delle opportunità offerte dai mercati esteri. In un mondo globalizzato, una focalizzazione quasi esclusiva sul mercato domestico, per quanto redditizia nel breve-medio termine, espone l'azienda a un maggior rischio-paese e le preclude importanti vie di crescita. La letteratura sull'internazionalizzazione delle PMI suggerisce che l'export non è solo una fonte di ricavi aggiuntivi, ma anche uno stimolo per l'innovazione e l'aumento della competitività.

2. *Innovazione di Prodotto Limitata:* La strategia focalizzata sull'innovazione di processo, sebbene efficace, rischia di rendere l'azienda vulnerabile ai cambiamenti nei gusti dei consumatori. La crescente domanda di prodotti salutistici, biologici, o di formati innovativi (es. snack) potrebbe non essere intercettata. Una maggiore attenzione all'innovazione di prodotto, anche in piccole nicchie, potrebbe essere necessaria per mantenere la rilevanza del brand nel lungo periodo.

3. *Potenziali Rischi della Governance Familiare:* Come evidenziato dalla teoria del family business, una governance fortemente accentrata sulla famiglia può portare a una "chiusura cognitiva". La resistenza a integrare manager esterni con competenze specifiche (es. export manager, marketing manager) o la difficoltà nel pianificare un passaggio generazionale strutturato potrebbero, nel tempo, trasformarsi in ostacoli insormontabili per la crescita e l'adattamento strategico.

CONCLUSIONE

Al termine di questo percorso di analisi, emerge un quadro chiaro e, al contempo, intrinsecamente complesso delle sfide e delle opportunità che le Piccole e Medie Imprese (PMI) agroalimentari italiane si trovano ad affrontare nel loro ineludibile cammino verso l'internazionalizzazione. Il presente lavoro di tesi ha inteso esplorare la triade strategica composta da internazionalizzazione, innovazione collaborativa e capacità manageriali, evidenziando con forza come l'interazione sinergica e l'integrazione proattiva tra questi tre elementi non siano più una mera opzione, ma una condizione imprescindibile per la competitività, la resilienza e la crescita sostenibile nel mercato globale del XXI secolo.

Sintesi dei Principali Contenuti

La sintesi dei contenuti trattati nei capitoli precedenti ha messo in luce, in primo luogo, le barriere strutturali che storicamente hanno limitato la capacità delle PMI agroalimentari italiane di proiettarsi efficacemente sui mercati esteri. Il fenomeno del "nanismo" imprenditoriale, caratterizzato dalla prevalenza di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, unito alla frammentazione del tessuto produttivo, comporta intrinseche limitazioni in termini di risorse finanziarie, umane e manageriali. Nonostante la riconosciuta eccellenza e l'inestimabile valore del Made in Italy agroalimentare, la mancanza di una massa critica, di competenze specializzate in export management e di una visione strategica a lungo termine spesso confina queste imprese in un approccio passivo, episodico e reattivo all'export. Tuttavia, si è dimostrato come l'aggregazione in reti, consorzi e filiere rappresenti una leva potente e strategicamente valida per superare tali limiti, consentendo alle PMI di raggiungere economie di scala e di scopo, di condividere costi e rischi, e di presentarsi sui mercati internazionali con una maggiore forza contrattuale e visibilità. Queste forme collaborative non solo facilitano l'accesso a nuovi mercati, ma promuovono anche lo scambio di conoscenze e best practice, elementi cruciali per l'adattamento e l'innovazione.

In secondo luogo, l'analisi si è concentrata sull'innovazione come motore imprescindibile per la differenziazione, la creazione di valore e il mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. È emerso con forza che il paradigma dell'innovazione chiusa, basato esclusivamente su risorse e capacità interne, è ormai obsoleto e insufficiente per

le PMI, specialmente in un settore come l'agroalimentare che richiede risposte rapide alle mutevoli esigenze dei consumatori e alle sfide tecnologiche. L'innovazione collaborativa e l'approccio dell'Open Innovation si configurano come strategie vincenti, permettendo alle PMI di accedere a un bacino più ampio e diversificato di conoscenze, tecnologie, idee e risorse esterne. Le alleanze strategiche, nelle loro diverse configurazioni – verticali (con fornitori o distributori per ottimizzare la catena del valore), orizzontali (con concorrenti o imprese complementari per generare sinergie e affrontare mercati complessi) o cross-settoriali (con attori di settori diversi per stimolare l'innovazione radicale) – diventano lo strumento operativo per trasformare la collaborazione in un vantaggio competitivo tangibile. Tuttavia, la loro gestione comporta rischi significativi, come la potenziale perdita di controllo sulla proprietà intellettuale, l'opportunismo dei partner e le intrinseche difficoltà di coordinamento, che devono essere attentamente identificati, valutati e mitigati attraverso un management competente.

Il terzo pilastro dell'analisi ha riguardato il ruolo insostituibile e pervasivo delle capacità manageriali. Si è argomentato che senza un management competente, proattivo e adeguatamente preparato, le strategie di innovazione e internazionalizzazione, per quanto ben concepite, rischiano di rimanere sulla carta o di fallire nella loro implementazione. La "Alliance Management Capability" (AMC) è stata identificata come una competenza distintiva cruciale, un insieme di abilità e processi organizzativi che consentono alle imprese di gestire efficacemente il proprio portafoglio di alleanze strategiche, dalla selezione del partner alla negoziazione, dall'implementazione alla valutazione e, se necessario, alla terminazione. Un'elevata AMC si traduce in una maggiore capacità di coordinamento interorganizzativo, di apprendimento interorganizzativo, di proattività nella gestione dei problemi e di adattamento delle alleanze alle mutevoli circostanze. Parallelamente, la leadership collaborativa, una governance chiara e flessibile (che bilanci meccanismi formali e informali) e un coordinamento efficace sono emersi come fattori determinanti per il successo delle alleanze e, di conseguenza, per la performance complessiva dell'impresa. Il legame virtuoso tra capacità gestionali, spinta all'innovazione e proiezione internazionale è stato confermato come il vero motore della crescita e della competitività nel lungo periodo.

Considerazioni Teoriche e Spunti Pratici

Dal punto di vista teorico, la tesi ha contribuito a sistematizzare e a mettere in relazione diversi filoni di letteratura, spesso trattati in modo separato, offrendo una sintesi critica degli approcci esistenti. Ha cercato di costruire un ponte tra la letteratura sull'internazionalizzazione delle PMI, quella sull'innovazione collaborativa e sull'Open Innovation, e quella sulle capacità manageriali, proponendo un quadro integrato che evidenzia le sinergie e le interdipendenze tra questi ambiti. Questa prospettiva olistica arricchisce la comprensione dei meccanismi attraverso cui le PMI possono superare le proprie limitazioni e competere con successo a livello globale. In pratica, le riflessioni emerse da questo studio, corroborate dall'analisi del caso Fratelli Cappola S.r.l., forniscono indicazioni preziose per gli operatori del settore. L'esperienza dell'azienda ha permesso di calare le riflessioni teoriche in un contesto aziendale concreto, offrendo spunti sui punti di forza (come la qualità del prodotto, il legame con il territorio, la capacità di innovare attraverso partnership), le criticità (legate spesso alle risorse limitate e alla necessità di un management sempre più specializzato) e le prospettive future per le PMI del settore, interpretate alla luce della letteratura scientifica. Questo approccio ha permesso di evidenziare come la teoria possa informare la pratica e viceversa, creando un ciclo virtuoso di apprendimento e miglioramento.

È tuttavia necessario riconoscere i limiti intrinseci di questo lavoro. La sua natura prevalentemente compilativa, sebbene abbia permesso di costruire un quadro teorico robusto, non ha consentito di condurre una ricerca empirica originale basata su dati primari. Questo significa che le conclusioni, pur essendo solidamente ancorate alla letteratura, non sono il risultato di un'indagine diretta sul campo che avrebbe potuto approfondire ulteriormente le dinamiche osservate e generare nuove evidenze. Inoltre, il focus su un singolo caso studio, per quanto significativo e rappresentativo di alcune dinamiche chiave, non permette di generalizzare le conclusioni all'intero universo delle PMI agroalimentari italiane, un settore caratterizzato da una notevole eterogeneità in termini di dimensioni, prodotti, mercati e strategie adottate. Ogni PMI ha le sue specificità, e ciò che funziona per una potrebbe non essere direttamente applicabile a un'altra.

Suggerimenti per Approfondimenti Futuri

Per approfondimenti futuri, si suggeriscono diverse direzioni di ricerca che potrebbero arricchire ulteriormente la comprensione dei fenomeni analizzati. Sarebbe di grande interesse condurre indagini quantitative su campioni più ampi di imprese, utilizzando metodologie statistiche avanzate, per validare empiricamente e statisticamente le relazioni tra internazionalizzazione, innovazione collaborativa e capacità manageriali. Questo permetterebbe di quantificare l'impatto di ciascun fattore e di identificare eventuali variabili moderatrici o mediatrici. Sarebbe altresì utile esplorare con studi di caso comparati come diverse forme di governance delle alleanze influenzino la performance innovativa e internazionale in contesti differenti, ad esempio confrontando PMI che operano in filiere diverse o in mercati geografici distinti. Infine, un'analisi longitudinale potrebbe far luce su come le capacità manageriali si evolvono nel tempo in risposta alle sfide poste dai processi di internazionalizzazione e innovazione, fornendo una prospettiva dinamica sull'acquisizione e lo sviluppo di tali competenze.

In conclusione, la strada per la competitività globale delle PMI agroalimentari italiane è chiaramente tracciata: essa passa inderogabilmente attraverso un investimento strategico e congiunto sull'innovazione collaborativa e sullo sviluppo di competenze manageriali all'altezza delle sfide del XXI secolo. Solo così sarà possibile valorizzare appieno l'inestimabile patrimonio del nostro agroalimentare, trasformandolo in un motore di crescita duraturo per l'intera economia nazionale e rafforzando la posizione del Made in Italy come sinonimo di qualità, autenticità e innovazione nel mondo.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Dop Italian Food. Internazionalizzazione imprese agroalimentari
<https://dopitalianfood.com/it/servizi-internazionalizzazione/internazionalizzazione-imprese-agroalimentari.html>
- [2] Fractional Manager Italia. Strategie di internazionalizzazione per le PMI
<https://fractionalmanageritalia.it/internazionalizzazione/strategie-di-internazionalizzazione-per-le-pmi/>
- [3] Nomisma. Internazionalizzazione delle imprese alimentari italiane, un'opportunità che diventa necessità
<https://www.nomisma.it/focus/internazionalizzazione-delle-imprese-alimentari-italiane-unopportunita-che-diventa-necessita/>
- [4] ESG NEWS. Export agroalimentare da record: 28 miliardi di euro nel 2024
<https://esgnews.it/food/export-agroalimentare-da-record-28-miliardi-di-euro-nel-2024/>
- [5] Pianeta PSR. Internazionalizzazione, gli strumenti a disposizione delle imprese agricole
<https://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2070>
- [6] Salvis Juribus. Internazionalizzazione delle PMI agroalimentari e gli strumenti predisposti a tale scopo
<https://www.salvisjuribus.it/internazionalizzazione-delle-pmi-agroalimentari-e-strumenti-predisposti-a-tale-scopo/>
- [7] Italian Tasty. Come partecipare a programmi di finanziamento per l'internazionalizzazione delle PMI
<https://www.italiantasty.com/it/come-partecipare-a-programmi-di-finanziamento-per-internazionalizzazione-delle-pmi-italiane/>
- [8] Fondazione Masi. Strategie di internazionalizzazione delle PMI
https://fondazionemasi.it/public/masi/files/Lamieri_-_Lanza.pdf
- [9] Webthesis Polito. Il processo di internazionalizzazione delle PMI
<https://webthesis.biblio.polito.it/17765/1/tesi.pdf>

- [10] Franco Angeli. Internazionalizzazione e performance delle PMI
https://static.francoangeli.it/fa-contenuti/area_pdfdemo/365.1249_demo.pdf
- [11] Journals UniUrb. Strategie di internazionalizzazione delle PMI
<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/download/2710/2427/11457>
- [12] Unitesi Unive. Sviluppo internazionale delle PMI tramite modalità non equity
<https://unitesi.unive.it/retrieve/28348dc8-73e2-4321-8e0b-a0fc4d9151cb/815899-1163372.pdf>
- [13] Manager ADS, L'internazionalizzazione nel settore agroalimentare italiano
<https://managerads.it/internazionalizzazione-nel-settore-agroalimentare/>
- [14] Caridà, A., & Colurcio, M. (2014). The role of cooperative agreements in product innovation for Italian agri food SMEs
https://www.researchgate.net/publication/270550275_Collaborative_Innovation_in_Food_SMEs_A_Practice_Approach
- [15] Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
https://www.researchgate.net/publication/280211463_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology20041Henry_W_Chesbrough_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology_Boston_MA_Harvard_Bus
- [16] De Martino, G., & Magnotti, F. (2018). Innovation strategies and firm performance in the Italian agri-food sector: A cluster analysis.
https://www.researchgate.net/publication/338958930_L%27innovazione_nelle_piccole_e_medie_imprese_agroalimentari_della_Regione_Campania
- [17] Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y administración*, 63(3).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000400003&script=sci_arttext&tlng=en

- [18] Imperatore Consulting. (2022, May 23). *PMI: il paradosso delle competenze tecniche e manageriali*. <https://www.imperatoreconsulting.eu/2022/05/23/pmi-il-paradosso-delle-competenze-tecniche-e-manageriali/>
- [19] Dirigenti Industria. (2023, July 1). *Competenze manageriali per la resilienza delle PMI*. <https://dirigentiindustria.it/formazione/competenze-manageriali-per-la-resilienza-delle-pmi.html>
- [20] Kauppila, O. P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000526>
- [21] Ismail, M. D., Domil, A. K. A., & Isa, A. M. (2014). Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 138–146. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814019703>
- [22] SSRN. (2024, August 13). *Alliance Management Capability and Performance of Small Firms*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4924569
- [23] Gasco-Hernandez, M., Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2022). Unpacking the role of technology, leadership, governance and collaborative capacities in inter-agency collaborations. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101708. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000430>
- [23] LuissThesis. (2024, November 6). *Management delle piccole e medie imprese*. https://tesi.luiss.it/view/chair/Management_delle_piccole_e_medie_imprese.html
- [24] Agenzia Digitale. (2025, February 27). *Formazione finanziata: la chiave per la competitività delle PMI italiane*. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/formazione-finanziata-la-chiave-per-la-competitivita-delle-pmi-italiane/>
- [25] Salesforce. (2025, July 4). *Cosa sono le PMI (piccole e medie imprese)?*. <https://www.salesforce.com/it/small-business/what-is-an-smb/>

- [26] Dirigenti Industria. (2025, July 1). *Unire le forze tra imprese, manager e istituzioni*. <https://dirigentiindustria.it/management/unire-le-forze-tra-imprese-manager-e-istituzioni.html>
- [27] Econopoly Il Sole 24 Ore. (2025, April 24). *Leadership, sopravvivere alla crisi nelle Pmi: le 4 super leve*. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2025/04/24/leadership-pmi-crisi/>
- [28] ResearchGate. (2025, June 1). *Managerial Skills for Micro, Small and Medium-sized Enterprises MSMEs*. https://www.researchgate.net/publication/378752705_Managerial_Skills_for_Micro_Small_and_Medium-sized_Enterprises_MSMEs
- [29] ScienceDirect. (2024, October 28). *Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324005320>
- [30] JSBS. (2024, September 3). *Competitive Advantage as Mediating Role to Enhance MSMES* <https://jsbs.scholasticahq.com/article/121131-competitive-advantage-as-mediating-role-to-enhance-msmes-performance>
- [33] Northeastern University. *What is Collaborative Leadership?* <https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/collaborative-leadership/>
- [34] SpringerLink. (2024, April 25). *Leadership in Collaborative Governance*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-57373-6_2
- [35] Tandfonline. (2021, March 5). *Implementing collaborative governance: models, experiences, and* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.1878777>
- [36] ScienceDirect. *Unpacking the role of technology, leadership, governance and* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000430>
- [37] Deloitte. (2023, September 21). *Collaborative leadership building government's future* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/multimedia/podcasts/collaborative-leadership-essential-solution-to-global-issues.html>

- [38] Open-Source Guides. *Leadership e governo*. <https://opensource.guide/it/leadership-and-governance/>
- [39] Qabiria. (2019, November 21). *Le PMI italiane nel mondo globalizzato*. <https://qabiria.com/it/risorse/blog/pmi-italiane-nel-mondo-globalizzato>
- [40] CORDIS. *LEADERSHIP INDUSTRIALE – Innovazione nelle PMI*. <https://cordis.europa.eu/programme/id/H2020-EU.2.3./it>
- [41] OECD. (2025, July 18). *Enhancing SME productivity*. https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-sme-productivity_825bd8a8-en.html
- [42] LuissThesis. (2024, November 6). *Management delle piccole e medie imprese*. https://tesi.luiss.it/view/chair/Management_delle_piccole_e_medie_imprese.html
- [43] Agenzia Digitale. (2025, February 27). *Formazione finanziata: la chiave per la competitività delle PMI italiane*. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/formazione-finanziata-la-chiave-per-la-competitivita-delle-pmi-italiane/>
- [44] Contract Manager. (2025, February 27). *Piccole e medie Imprese*. <https://www.contractmanager.it/piccole-e-medie-imprese/>
- [45] Salesforce. (2025, July 4). *Cosa sono le PMI (piccole e medie imprese)?* <https://www.salesforce.com/it/small-business/what-is-an-smb/>
- [46] Fratelli Cappola S.r.l. (s.d.). Home; Le origini dell'Azienda. <https://cappola.it/> e <https://cappola.it/1-le-origini-dell-azienda>
- [47] Fratelli Cappola S.R.L. (s.d.). Ufficio Camerale. <https://www.ufficiocamerale.it/5864/fratelli-cappola-srl>
- [48] Fratelli Cappola S.r.l. (s.d.). Kompass. <https://gb.kompass.com/c/fratelli-cappola-s-r-l/it0334938/>
- [49] Fratelli Cappola S.R.L. (s.d.). ReportAziende. https://www.reportaziende.it/fratelli_cappola_srl_pe_00060430683

[50] Fratelli Cappola S.R.L. (s.d.) Visura.pro.
<https://www.visura.pro/imprese/3279799228-fratelli-cappola-s-r-l.html>