

# Il processo di creazione d'impresa nei paesi in transizione

## *O processo de criação de empresa nos países em transição*

MASSIMO BIANCHI\*

### ESTRATTO

I progetti per lo sviluppo della imprenditorialità nei Paesi in Transizione rappresentano un importante strumento per promuovere la stabilizzazione politica e il benessere economico di importanti aree del pianeta. Nel loro svolgimento, tuttavia, uno dei problemi di maggiore difficoltà è rappresentato dalla creazione di nuove imprese, un problema che è stato affrontato nel tempo con strumenti diversi ma che da sempre ha presentato, dal punto di vista della Efficacia ed Efficienza, aspetti critici legati alla limitatezza dei risultati ottenuti ed allo spreco delle risorse impiegate. Recenti esperienze condotte nei Balcani propongono un diverso approccio alla creazione d'impresa che dai primi riscontri sembra poter presentare maggiori garanzie di successo. Nel paper si discute di queste esperienze e se ne collegano le metodologie allo sviluppo del pensiero organizzativo ed a quello scientifico in generale.

**Parole chiavi:** sviluppo; efficacia ed efficienza; esperienze alla creazione d'impresa.

---

\* Professor da Universidade de Bologna, Itália. Faculdade de Economia – Forlì.

## RESUMO

Os projetos para o desenvolvimento do empreendedorismo nos países na transição representam um instrumento importante a fim promover a estabilização política e o bem estar econômico de importantes áreas do planeta. Em seu desenvolvimento, entretanto, um dos problemas de uma dificuldade maior é representado na criação de empresas novas, um problema que é enfrentado ao longo do tempo, com vários instrumentos, mas que sempre é considerado, do ponto de vista da eficácia e da eficiência, dos aspectos críticos da limitação dos resultados em relação ao desperdício dos recursos empregados. A recente experiência conduzida nos Balcãs propõe uma variação de abordagem para a criação da empresa em que as primeiras respostas parecem poder dar mais garantias de sucesso. No artigo é discutida essa experiência e se apresentam metodologias para o desenvolvimento do pensamento organizacional e do científico de maneira generalizada.

**Palavras-chave:** desenvolvimento; eficácia e eficiência; experiência na criação de empresa.

## ABSTRACT

The projects for the development of the entrepreneurship in the Countries in Transition represent an important instrument in order to promote the political stabilization and the economic welfare in important areas of the planet. In their development, however, one of the problems of greater difficulty is represented by the creation of new enterprises, a problem that has been faced in the time with various instruments, but that from always it has introduced, from the point of view of the Effectiveness and Efficiency, critical aspects of limitations of resources and the waste of the employed resources. Recent experiences conduct in the Balkans propose a various approach to the enterprise creation, that give the first signs, seem to be able to introduce greater guarantees of success. In the paper it is discussed about these experiences and methodologies to

the development of the organizational thought and that scientific one, in a generalized manner.

**Key-words:** development; effectiveness and efficiency; experiences in enterprise creation.

## 1. SCELTA DI CAMPO E ASSUNTI METODOLOGICI

Questo paper richiede una dichiarazione di campo e due assunti metodologici. Innanzitutto si tratta di un lavoro di carattere organizzativo, inerente cioè al chi, cosa, come, dove quando e perché si creano le imprese. Questa scelta di campo ha come immediata conseguenza il fatto che non si tratterà di problematiche economiche in senso stretto e di aspetti finanziari, tutti temi per altri versi essenziali e pertinenti, ma piuttosto dei presupposti e delle conseguenze organizzative del processo di creazione di piccole e medie imprese.

Il primo assunto metodologico è che tratteremo di piccole e medie imprese. Questa considerazione non limita troppo il campo di osservazione in quanto le P.M.I. sono in assoluto le più numerose, diffuse e produttive di occupazione nei diversi sistemi economici. Questa condizione è talmente consolidata che proprio l'eventuale scarsità o minore rilevanza di questa dimensione di impresa viene ritenuta un segno serio di malessere non solo economico ma anche sociale e politico. Non a caso i processi di democratizzazione sono ritenuti in qualche modo legati alla diffusione delle P.M.I. In aggiunta, la stragrande maggioranza delle imprese al loro nascere e per qualche tempo dopo, almeno sino a quando non ha superato il problema della prima sopravvivenza e cioè all'incirca tre anni dopo l'avvio, è di piccola e media dimensione.

Nonostante questo l'atteggiamento nei confronti delle P.M.I. può apparire in generale contraddittorio. Quando i meccanismi di creazione dell'impresa si inceppano o si indeboliscono se ne denuncia con forza la scarsità. Con la stessa veemenza, quando le P.M.I. sono create e prosperano, la maggior parte dei commentatori attribuisce loro il titolo di "nane" o di imprese "micro" evocando handicap o l'appartenenza ad un comparto ai limiti della legalità invitandole a

diventare più grandi e implicitamente a perdere quelle qualità legate alla piccola dimensione e che ne hanno decretato il successo.

L'altra questione metodologica è relativa alla considerazione dell'ambiente cui il paper si riferisce e cioè i paesi in transizione da una economia pianificata, contraria all'impresa, al mercato ed alla concorrenza, ad un sistema che pone l'imprenditorialità, il mercato dei consumatori e la competitività come valori di riferimento del processo produttivo.

Con la globalizzazione questa transizione, avviata come movimento Ovest-Est, si è poi estesa all'intero pianeta approfittando dalla I.C.T. ed ha innescato anche quel profondo movimento in direzione Nord-Sud che sta rivoluzionando Africa e Sud America.

Per questo oggi si può dire che tutto il mondo viva in un regime di transizione e cioè di passaggio ad un ambiente che alle dimensioni dello spazio ne ha aggiunto una quarta distinguendo più marcatamente il passato dal futuro. In questa prospettiva si colloca il processo di creazione d'impresa come dilemma fra la fiducia nel futuro, inesplorato, sperimentale e rischioso ed il passato conosciuto, metodologicamente strutturato e apparentemente tranquillo o, più sinteticamente dalla comoda routine alla ben più impegnativa innovazione.

Affrontare il processo di creazione d'impresa porta a parlare di speranze deluse in strumenti di sviluppo dell'imprenditorialità che non hanno dato i risultati attesi, ma anche della metodologia di valutazione dei progetti finanziati a questo scopo e della loro adeguatezza.

## **2. LE P.M.I. COME FENOMENO PREMINENTE DEI SISTEMI SOCIO ECONOMICI**

Al di là dello stereotipo "piccolo è bello", cominciamo con alcune puntualizzazioni sulle caratteristiche delle P.M.I., e sul loro difficile rapporto con le regole nonché sulla rilevanza della dimensionale nella questione dello sviluppo delle imprese.

### ***a. L'Italia e l'Europa***

La figura 1 fornisce un quadro sintetico dell'evoluzione dell'atteggiamento nei confronti delle P.M.I. che altre fonti hanno definito in modo più dettagliato (TAMBURN, 2006).

Secondo l'approccio tradizionale	Secondo un nuovo approccio
Sottocapitalizzazione	Forte capitalizzazione con ricorso al patrimonio personale o della famiglia
Gestione tradizionale con criteri padronali	Maggiore flessibilità nell'introduzione di innovazioni
Inadeguatezza alla competizione internazionale	Superiore reattività alle opportunità internazionali.

Figura 1 – Peculiarità delle P.M.I.

Il primo aspetto da considerare è la tradizionale e ripetuta affermazione secondo la quale le P.M.I. sono sottocapitalizzate o comunque povere di risorse finanziarie. Se da un lato è vero che le P.M.I. non presentano, generalmente, un patrimonio a bilancio particolarmente rilevante, si può constatare che le regioni con maggiore diffusione delle imprese minori sono fra le più ricche dei Paesi Europei ed in particolare dell'Italia che già di per sé è caratterizzata da un modello di sviluppo basato su Piccole e Medie Imprese e su organizzazioni territoriali che hanno il distretto come punto di riferimento. Vero è, piuttosto, che nel bilancio di queste imprese non compare il patrimonio familiare che invece rappresenta la ricchezza ed il capitale dal quale queste imprese possono attingere (ZOCCHI, 2004).

Altro aspetto è dato dall'idea che le imprese piccole e medie siano generalmente caratterizzate da una gestione di tipo tradizionale. In proposito è necessario fare alcune distinzioni.

Innanzitutto è necessario collocare le P.M.I. all'interno di un processo di rapporto con il mercato nel quale la dimensione innovativa si coniuga con la originalità del concetto di prodotto/servizio e con la sua riproducibilità (figura 2), connessione che permette di classificare le P.M.I. sulla base di elementi di struttura (il contenuto creativo) e di processo (la riproducibilità) (FILIPPINI, 1991).

Secondo questo criterio è evidente la diversità di profilo che, tuttavia, in tre tipologie su quattro (1.2.; 2.1.; 2.2) si presenta suscettibile di un robusto inquadramento formale nell'ambito del quale la capacità di innovazione assume, in particolare nei settori più dinamici, un'importanza rilevante.

Circa l'adeguatezza alla competizione globale è proprio la diffusione dell'e-business, specie nei settori avanzati collegati alla I.C.T. , ad avere aperto le porte della globalizzazione alle imprese più piccole che si sono dimostrate le più abili e reattive nello sfruttare le nuove opportunità.

<p><b>2.1. Artigianato Tradizionale</b>  alto contenuto creativo /  bassa riproducibilità</p> <p><b>1.1. Imprese di fortuna</b>  basso contenuto creativo / bassa  riproducibilità</p>	<p><b>2.2. Artigianato Industriale</b>  alto contenuto creativo /  alta riproducibilità</p> <p><b>1.2. Artigianato di Immagine</b>  basso contenuto creativo /  alta riproducibilità</p>
--	--

Figura 2 – Profili di P.M.I.

### ***b. Crescita e regole***

Un aspetto che è ricorrente, nell'analisi sulle P.M.I. è il loro rapporto con la legalità. La piccola dimensione d'impresa è associata spesso ad attività illegali, sommerse o comunque ai margini dell'applicazione di norme non solo legali ma anche contrattuali e consuetudinarie. Questa affermazione è qualche volta contestata dall'osservazione che, sia pure con strumenti diversi, anche le grandi aziende presentano grosse deviazioni sia in campo fiscale che per quanto riguarda la correttezza dei bilanci ed i rapporti con il mercato finanziario nonché la normativa anti inquinamento e quella relativa alla sicurezza dei prodotti.

Circa il rapporto delle P.M.I. con le norme, non esistono risultati definitivi anche per le evidenti difficoltà di rilevazione, ma piuttosto stime e analisi indirette. Possiamo tuttavia prendere come punto di riferimento i dati relativi al rapporto fra la crescita delle P.M.I. e i vincoli contrattuali nei paesi in transizione (figura 3). In particolare si è cercato di stimare la rilevanza degli ostacoli che la contrattualistica inerente i rapporti di lavoro pongono ai processi di privatizzazione e smembramento delle imprese nate e sviluppatasi nei paesi ad economia pianificata.

La ricerca, effettuata a cura della BEEPS prende in esame anche l'influenza sullo sviluppo delle imprese della corruzione e della burocrazia. Al di là di questo, tuttavia, è evidente che il modello di

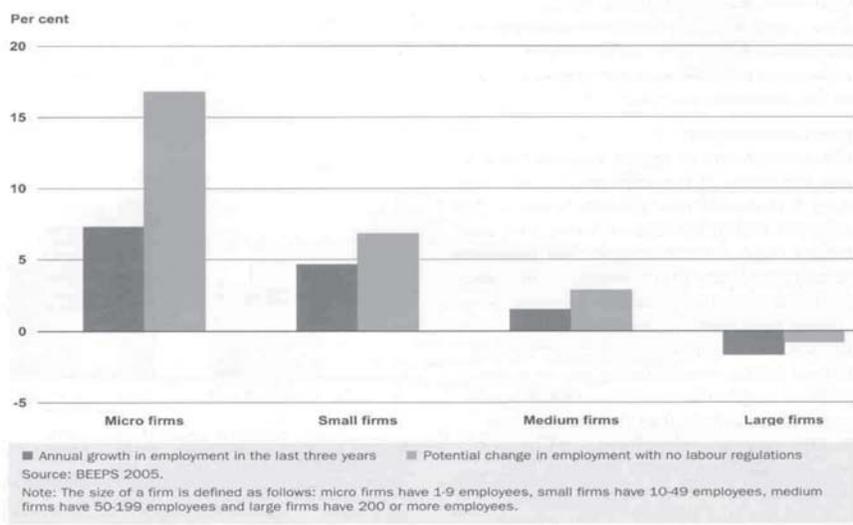


Figura 3 – Influência dos vínculos contratuais (de trabalho) sullo sviluppo delle imprese classificate per dimensione

P.M.I., proprio per la sua estrema differenziazione e diffusione, può essere visto come di più problematico inquadramento in categorie che lo rendano suscettibile di un efficace controllo.

*c. Imprese nane e ruspanti*

Una volta assodato che a presenza delle P.M.I. é generalizzata, almeno nell’area occidentale ed indipendentemente dalla dimensione media delle aziende (figura 4). Uno degli argomenti più discussi circa la validità dell’organizzazione delle P.M.I. è dato dalla rilevanza o meno della dimensione d’ impresa (figura 5) che, tradotto in altri termini significa considerare più o meno positive le peculiarità attribuite alle ridotte dimensioni aziendali.

*d. Il processo di creazione d’impresa come motore del rinnovamento*

Dobbiamo considerare poi che l’elevata incidenza delle P.M.I. nei sistemi economici non è solo una questione di consistenza del comparto ma anche di flussi in entrata ed uscita da esso. Se infatti esaminiamo nel complesso l’andamento demografico originato dalla iscrizione e cancellazione delle imprese presso i registri delle

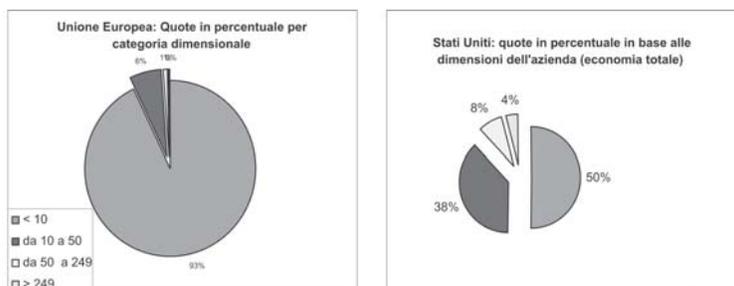


Figura 4 – Incidenza delle P.M.I. in Europa e USA

	La dimensione d'impresa non é rilevante	La dimensione d'impresa é rilevante.
1. Aspetti legali	Le P.M.I. hanno le loro organizzazioni di rappresentanza che influenzano la politica governativa ( In Canada la CFIB ) ; Le P.M.I. possono supportare o contrastare gli sforzi delle organizzazioni d'affari dominate dalle grandi aziende.	Le grandi imprese sono più abili nel supportare legalmente le politiche governative loro favorevoli avendo accesso diretto sia ai politici ed agli alti funzionari di governo che al controllo delle organizzazioni rappresentative ( organizzazioni dei datori di lavoro e di affari.
2. Leggi sul lavoro	Tutti i lavoratori dovrebbero essere protetti dalle leggi e dalle politiche sul lavoro in riferimento alle diverse dimensioni d'impresa. Le esenzioni possono portare a trappole dimensionali. Ad es. le imprese si mantengono piccolo per evitare la regolamentazione del lavoro.	Le piccole imprese sono meno in grado di sostenere i costi e la amministrazione previste dalle leggi sul lavoro ( assenze per malattia, assicurazioni sociali, contributi assicurativi obbligatori ) e questo rende necessaria la semplificazione dei sistemi di adempimento.
3. Politiche del settore finanziario	La riforma generale e lo sviluppo del sistema finanziario ridurrà i limiti finanziari delle P.M.I. aiutandone la crescita ( BECK e altri, 2005b),	Le P.M.I. hanno difficoltà nel provvedersi di garanzie aggiuntive : gli elevate costi amministrativi unitari riducono la possibilità di offrire prestiti favorevoli alle P.M.I. È evidente che le piccole imprese soffrono maggiormente di sottosviluppo finanziario (SCHIFFER & WEDER 2001; Beck <i>et al.</i> 2005a)
4. Riduzione della povertà	Uno recente studio di Beck e altri ( 2005b) suggerisce che la dimensione delle P.M.I. nel settore manifatturiero non ha effetti causali sullo sviluppo economico e sulla riduzione della povertà.	L'uso degli indicatori in Beck e al. (2005b). È modesto, ad es. perché centrato sul settore manifatturiero, sulla dimensione del settore P.M.I., sulle aziende ufficialmente costituite ecc.
5a Livello/incidenza della tassazione	La flat tax (ovvero senza progressività) determina un equo trattamento di tutte le imprese e dei proprietari o soci.	Le tasse progressive permettono alle piccole aziende di reinvestire e ai proprietari di incrementare maggiormente il proprio patrimonio personale (con l'aumento del reddito familiare, consentendo di reinvestire).
5b Tassazione - amministrazione	Le aziende di ogni dimensione trovano onerosi gli adempimenti fiscali insieme alla necessità di impiegare personale per gestire la contabilità delle imposte indirette.	C'è l'esigenza di semplificare le procedure per le P.M.I. in quanto esse impiegano poco o nessun personale amministrativo-contabile che altrimenti renderebbe costoso comprendere le formalità fiscali e adempiere ad esse.
6. Corruzione	Tutte le aziende sono colpite dalla generale corruzione dei governi (che determina spreco di risorse) e dalla domanda di pagamenti impropri; le grandi aziende pagano grosse tangenti in proposito	Le piccole aziende devono affrontare maggiori problemi relativamente alle tangenti e altre pratiche corrottive perché esse sono meno in grado di difendersi da sole o a ricorrere all'aiuto di politici ; per approfondimenti , Schiffer & Weder.

Figura 5 – Argomenti contro e a favore della focalizzazione sulle P.M.I. (VANDEMBERG , 2005)

Camere di Commercio Italiane (figura 6) si osserva un movimento elevatissimo (ISTAT, 2005). In particolare, pur in presenza di un accrescersi continuo delle P.M.I. in numero e occupati (Dati ultimo quinquennio) il tasso di mortalità delle imprese nei primi anni di vita (88,4%<sup>1</sup>) si conferma alto, maggiore di quello medio ma inferiore a quello che si potrebbe simulare adottando un tasso costante e superiore a quello rilevabile dalla selezione dei rapporti business to business (BARZANTI; BIANCHI) (figura 7).

Questo processo ha come base un continuo cambiamento dell'aggregato di rinnovamento e basato su imprese create e imprese che terminano la loro attività. Con il passare del tempo il tasso di mortalità decresce e, dopo i primi tre anni si avvicina molto a quello medio.

Attraverso analisi a base regionale si è anche cercato di individuare un rapporto fra tasso di crescita e di mortalità che permetterebbe di individuare regioni presso le quali alti tassi di crescita sono accoppiati ad alti valori di sopravvivenza mentre in altre il rapporto è meno favorevole sottolineando il fatto che l'ambiente costituisce un notevole elemento di differenziazione e che le prime fasi della creazione d'impresa costituiscono allo stesso tempo un momento critico ma essenziale allo sviluppo dei sistemi economici.

### Ripartizioni

geografiche	1999	2000	2001	2002
Nord-oeste	7,0	6,5	6,7	7,5
Nord-est	5,9	6,0	6,1	6,6
Centro	7,2	7,4	7,7	8,4
Sud e Isole	8,2	8,0	8,4	9,0
Totale	7,1	7,0	7,3	7,9

Fonte: Istat, ARchivio Statistico delle Imprese Attive (Asia)

Figura 6 – Tassi di mortalità per ripartizione geografica – Anni 1999-2002

<sup>1</sup> Anno 1999.

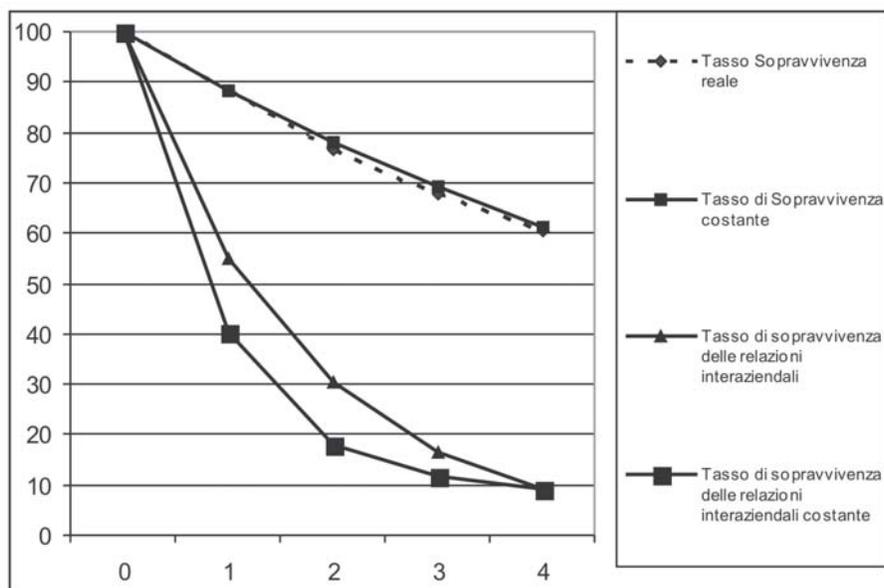


Figura 7 – Andamento reale e simulato (a tasso costante) della tasso di sopravvivenza delle imprese sulla base dei dati delle C.C.I.A.A. Italiane 1999-2003<sup>2</sup> e dei rapporti B2B<sup>3</sup>

### e. Ciclo di vita e curva di esperienza

La tumultuosa movimentazione demografica delle P.M.I. porta direttamente alla questione del ciclo di vita, essenziale per delinearne la metodologia di nascita e prima crescita ed a considerare fra i motivi della cessazione dell'impresa l'incapacità di raggiungere i propri obiettivi ed in particolare di crearsi un ambiente radicato di relazioni che consentano alle P.M.I. di sopravvivere.

Questo fenomeno può essere interpretato come espressione della capacità delle organizzazioni di apprendere dall'esperienza. In questo modo è possibile affiancare (figura 8) alla curva che rappresenta il ciclo di vita delle aziende, quella del tasso di

<sup>2</sup> Sulla base dei dati delle C.C.I.A.A. Italiane 1999-2003, La Demografia d'Impresa op.cit. e di quelli rilevati sulle P.M.I. relativamente alle relazioni interaziendali con clienti e fornitori. Cfr.M.Bianchi, "Cross border public centres of support and technical assistance for small business development" nella Riv. Ekonomska Istra•ivanja. Economic Research, Pula, V. 12 , n. 1-2 1999, p. 21 e ss."

<sup>3</sup> Cfr. Figura 12.

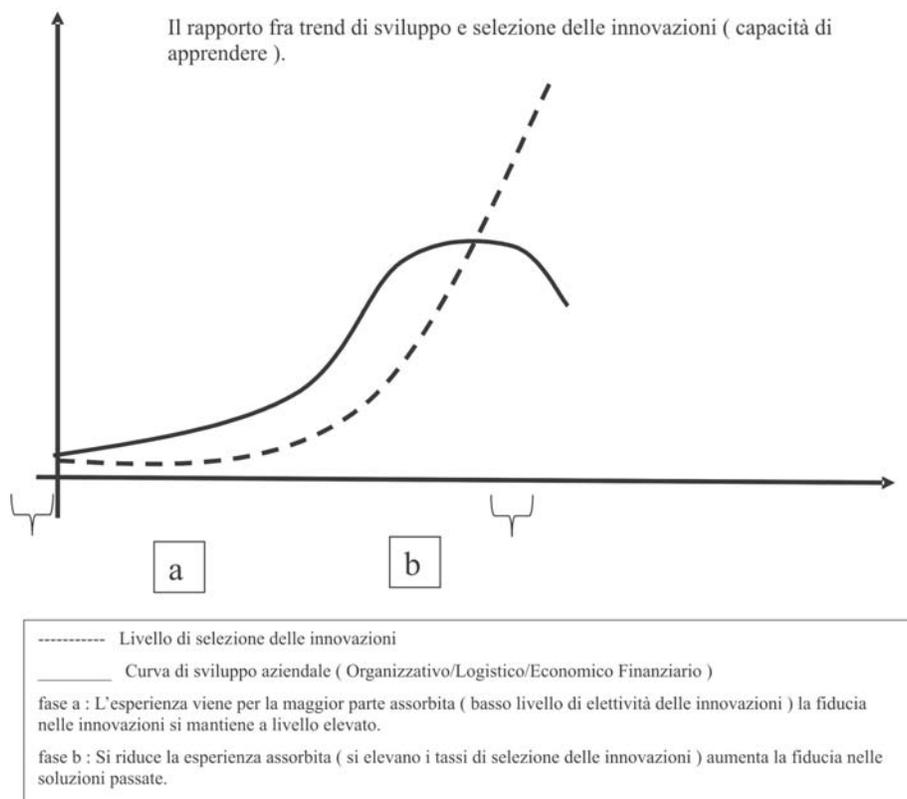


Figura 8 – Ciclo di sviluppo e selezione delle innovazioni

selezione cui, nelle diverse fasi di vita delle organizzazioni, sono sottoposte le innovazioni<sup>4</sup>.

Secondo questa ipotesi, con la crescita dimensionale si riduce la capacità di apprendere per prove ed errori, le attività si istituzionalizzano e conseguentemente si attenua progressivamente la capacità di crescere. La stessa considerazione può essere applicata ai processi di networking in cui l'innovazione è rappresentata dall'attivazione di nuovi legami che nel tempo le organizzazioni instaurano con clienti e fornitori.

<sup>4</sup> Questa ipotesi di co-evoluzione è stata più volte avanzata dalla Teoria, dal classico W.H.Starback, *Organizational Growth and Development* in J.C.March (Ed.) *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965, p. 451-533, ai più recenti che collegano tale evoluzione alla interpretazione e rappresentazione di risultati e implicazioni delle nuove tecnologie, cfr. C.Ciborra, *Lavorare insieme. Tecnologia dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni* Etas, Milano 1996.

### 3. LE DIVERSE FASI DEGLI INTERVENTI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE

Si può ora ricordare brevemente il percorso che è stato fatto dal pensiero economico aziendale in tema di sviluppo delle imprese prendendo in esame la storia degli interventi rivolti allo sviluppo del Meridione d'Italia (LEMBO; NEGRIN; SAVERIO COPPOLA; 1997) (figura 9).

Nella prima fase, immediatamente dopo il secondo conflitto mondiale, dopo una breve parentesi dedicata infruttuosamente alla promozione della piccola proprietà contadina, é stata perseguita una strategia di concentrazione in circoscritti ambiti territoriali di investimenti nell'industria di base, siderurgica e chimica. L'ipotesi assunta era che queste attività, del resto indispensabili per il rilancio della iniziativa industriale del Paese, determinassero nel territorio circostante un indotto di piccole e medie imprese.

Questi interventi si sono rivelati di scarsa Efficacia in quanto l'indotto è stato molto limitato mentre nella maggior parte dei casi le iniziative hanno dato luogo alle cosiddette cattedrali nel deserto la cui immagine ben rappresenta la situazione alla fine degli anni settanta, caratterizzata da alcuni fallimenti clamorosi (Vedasi il caso SIR i cui strascichi giudiziari sono ancora di attualità).

Si è così passati gradualmente da interventi concentrati e di grossa entità alla politica di incentivi a pioggia conferiti il più delle volte sulla base di semplici business plan che permettevano di finanziare, insieme alla creazione di nuove imprese, l'ammodernamento di precedenti iniziative o anche semplicemente studi di fattibilità o di mercato. Queste distribuzioni diffuse di incentivi

Periodo	Strategia	Principali strumenti	Problemi attuativi	Dimensione critica
1955 - 1975	Realizzazione di poli di sviluppo	Grandi investimenti concentrate nei poli di sviluppo e nel settore dell'industria di base.	Rapporto fra imprese effettivamente create e imprese di cui ci si attendeva l'avvio.	Efficacia
1976 - 1995	Distribuzione di incentivi a pioggia.	Diffusa distribuzione di agevolazioni creditizie e contributi a fondo perduto.	Rapporto fra imprese create e risorse impiegate nei progetti.	Efficienza
1995 - oggi	Interventi strutturati	Patti territoriali e contratti d'area fra gli stakeholder locali.	Rapporto fra risorse organizzative messe a disposizione e obiettivi programmati.	Adeguatezza

Figura 9 – Macro fasi evolutive degli strumenti di sviluppo. Il caso del Mezzogiorno d'Italia

sottoforma di finanziamenti a fondo perduto o a tassi agevolati si basavano sul concetto di fertilizzazione del territorio hanno registrato qualche successo ma complessivamente hanno dato luogo ad un basso rapporto fra risorse erogate e imprese costituite stabilmente (Scarsa Efficienza) risolvendosi spesso in fallimenti o iniziative avviate al solo scopo di usufruire dei contributi e poi successivamente abbandonate.

Nella seconda metà degli anni novanta si è andata affermando, con i cosiddetti Patti Territoriali e dei Contratti d'Area, la logica degli interventi strutturati. I Patti Territoriali avevano lo scopo di coordinare le strategie di sviluppo sostenute dalle diverse organizzazioni interessate alla valorizzazione del territorio, dagli Enti Locali alle Camere di Commercio, alle Prefetture, alle Organizzazioni degli Imprenditori ai Sindacati dei Lavoratori. I Contratti d'Area rispondevano invece all'esigenza di affiancare ad una strategia comune un piano di investimenti cofinanziati dal governo centrale. Il limiti degli interventi strutturati sono legati alla loro scarsa diffusione e ai ritardi da parte dello Stato nel far fronte ai propri impegni, finanziari e di realizzazione delle infrastrutture concordate. In termini di prestazioni complessive si è trattato di una insoddisfacente Adeguatezza delle risorse rispetto agli obiettivi, pur validi e perseguibili.

#### **4. PROCESSO DI CREAZIONE SCIENTIFICA E APPROCCIO ALLO START UP D'IMPRESA**

C'è da chiedersi a questo punto se sia possibile instaurare un qualche collegamento fra l'evoluzione degli approcci alla creazione d'impresa e le interpretazioni generali sul processo di creazione scientifica trattandosi di due processi che, pur in campi differenti, comportano simili problemi di approccio metodologico sia in termini di interpretazione degli eventi che di applicazione pratica.

In questo modo (figura 10) è possibile agganciare il percorso della Economia Aziendale e dell'Organizzazione agli sviluppi del pensiero complessivo che va dal Razionalismo Determinista di Hobbes al Determinismo Sistemico che caratterizza i più recenti sviluppi legati al knowledge management ed alla varietà di strumenti che la pratica propone alla riflessione scientifica (figura 11).

Approccio scientifico	Implicazioni per il processo di creazione d'impresa.
Razionalismo determinista (E. Haeckel, T. Hobbes)	E' possibile progettare razionalmente percorsi ottimali.
Empirismo ( J.Locke, J.S.Mill)	L'impresa nasce dalle singole azioni ed sperimentazioni
Costruttivismo (G. Berger, K.E. Weick)	Il risultato si costruisce sulla base di successive approssimazioni
Istituzionalismo (W.C.Mitchell, J.K.Galbraith)	L'ambiente normativo e le strutture dello stato condizionano il successo
Neo costruttivismo (A.Giddens, M. Granovetter )	Le buone pratiche d'impresa dipendono dalle regole della comunità di imprenditori
Neo istituzionalismo (A. Schotter, O.Williamson )	Percorsi contrattuali Pubblico-Privato rendono possibili dei percorsi di sviluppo razionale o accettabili costi di transazione.
Determinismo ( o costruttivismo ) sistemico (H.Maturana, F.J.Varela )	Il sistema di relazioni, in termini di coerenza ed interazioni viabili, condiziona in modo prevalente le best practices.

Figura 10. Diversità di approccio scientifico e sue implicazioni nel campo della creazione d'impresa.

La metodologia di creazione d'impresa che si è evoluta coerentemente con l'affermarsi dei distretti e della tecnologia dell'informazione con conseguente incremento della capacità di elaborazione dei dati, è data dal Clustering cui si può contrapporre il Networking proposto di recente come suo supporto o alternativa.

Il Clustering<sup>5</sup> si basa essenzialmente su aspetti legati alla similarità ed integrazione fra le iniziative e conseguentemente, nell'ambito della creazione d'impresa, sulla ricerca della maggior quantità di informazioni utili ad indirizzare gli aspiranti imprenditori. Il Networking pone l'accento sull'idea imprenditoriale che non segue necessariamente la logica della similarità e dell'integrazione e sul consolidamento dei rapporti con clienti e fornitori che é indispensabili alla sopravvivenza dell'impresa.

La questione è nata dagli insoddisfacenti risultati ottenuti nel campo della creazione e sviluppo delle imprese e dell'attività delle Agenzie di Sviluppo Locale. In termini generali si fa riferimento alla revisione del concetto di distretto a seguito della sempre minore rilevanza della prossimità fisica delle aree di produzione e dei mercati, alla standardizzazione dei linguaggi e conseguentemente al crescere di una cultura transnazionale legata alla globalizzazione che aggira e distrugge le culture locali, tutti fenomeni che hanno messo in crisi i distretti ed il modello di sviluppo su di esso basati.

<sup>5</sup> Col termine cluster si indica, nell'analisi multivariata, un sottoinsieme di una popolazione statistica nella quale sono stati individuati elementi di omogeneità.

## ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO

Tipologia	Descrizione	Punti di	Forza
			Debolezza
Aziende di servizi	Agenzie che forniscono servizi che vanno dall'ideazione fino alla realizzazione di un progetto imprenditoriale. La dimensione degli interventi è in gran parte collegata capacità personali ed imprenditoriali del soggetto proponente.		Flessibilità di impiego.
			Scarsa possibilità di incidere su un ambiente scarsamente competitivo. La qualità dei servizi tende a livellarsi con quella ambientale.
Parchi scientifici e tecnologici	Alla base vi sono i rapporti di collaborazione tra il settore pubblico, quello privato e università. Lo scopo è quello di porre a disposizione un know how articolato supportato da diverse organizzazioni con centri di ricerca o supporto che possono essere utilizzati per l'innovazione tecnologica o lo sviluppo di nuovi processi.		Valorizzazione complessiva dell'ambiente locale .
			Applicabile solo a paesi ove il processo di formazione dell'impresa ha già assunto caratteri peculiari.
Incubatori di impresa	Forniscono una struttura base per l'impianto vero e proprio in cui sarà svolta la nuova impresa (uffici e laboratori) . Il rapporto fra incubatori e nuova imprenditorialità può assumere le vesti di un affitto gratuito per il primo anno di vita o fino al conseguimento dei mezzi necessari per lasciare questo ambiente e trasferirsi. L'incubatore questo può essere affiancato da servizi necessari per lo sviluppo e messa in produzione dei primi prodotti.		Grande aiuto operativo in ambienti difficili.
			Scarsa percentuale di sopravvivenza delle iniziative a medio termine.
Centri di impresa ed innovazione	Queste iniziative sono nate nei paesi di matrice anglosassone ed sono generalmente rappresentate da iniziative private aventi lo scopo di favorire l'insediamento di nuova imprenditorialità.		Razionale uso delle risorse e sinergie fra le diverse iniziative. Rilevanza internazionale.
			Applicabile solo a paesi ove il processo di formazione dell'impresa ha già assunto caratteri peculiari.
Corsi di formazione imprenditoriale	Si punta all'accrescimento del numero delle imprese, attraverso un aumento (a seconda dei casi) o della cultura generale o di quella più specificamente imprenditoriale ed anche tramite corsi di formazione professionale che rendono disponibili una domanda di lavoro altamente qualificata.		Incidenza sulla cultura dei singoli e miglioramento dell'orientamento alla auto realizzazione.
			Creazione di aspettative che, terminati i corsi, non possono essere soddisfatte.
Interventi di job creation	Creazione di nuovi posti di lavoro tramite collaborazioni pubblico-privato e formando così le condizioni necessarie per lo sviluppo economico della zona.		Immediato positivo riscontro sulla occupazione.
			Creazione di aspettative di lavoro stabile che in un secondo tempo possono non essere soddisfatte.
Patti territoriali e contratti d'area.	Partenariati sociali finalizzati allo sviluppo locale, con l'attivazione di programmi di interventi integrati nei settori dell'industria, dei servizi e dello apparato infrastrutturale.		Coordinamento politiche e sinergie nell'impiego delle risorse.
			Lentezza burocratica al momento della realizzazione delle iniziative. Gli enti pubblici hanno tempi più lenti rispetto a quelli privati.

Figura 11 – Le principali metodologie di sviluppo delle P.M.I.

In termini specifici il punto di partenza è dato dalla definizione di Clustering alla quale ha contribuito senza dubbio il successo del modello di distretto sia a livello di teoria economica e dell'impresa che, in termini empirici, di sviluppo territoriale. Alla base del concetto di distretto esistono infatti similitudini o

concomitanze territoriali, socio-economiche e storico-genetiche che ne delimitano l'ambito e caratterizzano il profilo. Se però il distretto come risultato di un fenomeno di diffusione dell'imprenditorialità<sup>6</sup> derivato dalla presenza di condizioni favorevoli in una determinata area e dall'innescarsi di un processo di autofertilizzazione localizzato è un dato innegabile, diverso è il problema dell'applicazione di tale modello, non come interpretazione a posteriori di un processo di sviluppo ma come tentativo di riproporlo in altri contesti quale motore di creazione e sviluppo delle imprese (BIANCHI; MILLER; BESTINI; 1997)<sup>7</sup>.

Innanzitutto si osserva che in questi contesti, spesso sfavorevoli alle iniziative imprenditoriali l'elemento sul quale basarsi non è quello della similarità delle iniziative (valido solo in un contesto nel quale esiste già un nucleo di attività simili) ma sulla diversità rispetto ad un contesto ad esse sfavorevole. Diversità e similarità sono principi contrapposti che comunque si legano a fasi diverse dello sviluppo dell'impresa e, se si potesse estendere il concetto alla creazione dei distretti, riferibili all'innescamento delle prime iniziative.

Il trasferimento dell'approccio metodologico utilizzato per la rilevazione e definizione del modello di distretto alle metodologie di creazione dell'impresa incontra così difficoltà allorché si tenta di trasformare questo passaggio in strumenti da utilizzare operativamente sul campo. Nei piani di lavoro per la creazione di imprese in un particolare territorio uno dei primi passi raccomandati è dato dalla identificazione dei cluster potenziali e di una dettagliata analisi del contesto.

L'analisi dell'ambiente denoterà la concentrazione di attività (effettiva e/o potenziale) in un settore e la carenza in altri: così in un distretto dedito alla produzione di piastrelle ci sarà una limitata

<sup>6</sup> Inizialmente limitato al settore manifatturiero quindi esteso al tecnologico ed all'agro-industriale.

<sup>7</sup> Cfr. P.Bianchi, L.M.Miller,S.Bestini, 1997. "Efforts to promote SME clusters in emerging countries might be organized according to the following four main steps: 1. identification of potential clusters and the design of pilot projects for their development with the help of international experts; 2. detailed analysis of economic and institutional contexts in the chosen areas; 3. reinforcement of local governance through the identification of leading institutions, training programs, decentralized technical assistance, human resource development, technical and financial support for new enterprises, and collective activities such as cooperatives and consortia; 4. the development of collaboration between clusters by linking local institutions and firms to international networks".

diffusione di imprese legate al tessile abbigliamento mentre in un distretto dedicato al bio medicale sarà difficile trovare aggregati di aziende metalmeccaniche. Ed allora, ci si chiede, quali implicazioni pratiche possono derivare da queste analisi al supporto di nuove iniziative: un orientamento a imitare le imprese già esistenti nel settore trainante ovvero a cercare opportunità in settori diversi in cui sono state trascurate le possibilità di iniziativa?<sup>8</sup>

Il processo di creazione d'impresa da cui trae ispirazione il Networking si basa su un presupposto diverso. Esso lega la nascita e lo sviluppo dell'impresa all'attivazione di nuove relazioni ed utilizzando al massimo le risorse della rete. Alla base di questo concetto sta la costruzione della rete di rapporti di affari, con clienti e fornitori, sulla quale la specifica impresa fonda in un primo periodo la propria sopravvivenza e, in una seconda fase, il successo.

Le riflessioni sui processi di creazione d'impresa, successivamente indicate come NewBuc (New Business Creation) partirono dalle osservazioni di un manager sugli insoddisfacenti risultati ottenuti, in termini di nuove imprese create, da un parco scientifico regionale (JONES; 2001). Inizialmente l'attenzione fu posta sulle difficoltà dei rapporti pubblico-privato per lo sviluppo di nuove iniziative. Questo tipo di critica non era nuova. Già negli anni sessanta il Leibenstein aveva introdotto il concetto di Efficienza-X come "contributo alla produzione dovuto a fattori non considerati tra gli input della funzione produzione" al fine di spiegare come risultassero più "efficienti" le imprese che non avevano ricevuto incentivi o facilitazioni dal governo (LEIBENSTEIN; 1978). Nel caso del NewBuC la focalizzazione riguarda i meccanismi di creazione di norme e regole in termini di istituzionalizzazione e di creazione di routine in accordo con le osservazioni di Giddens. L'aspetto che viene anche sottolineato è dato dalla difficoltà di creare una rete di rapporti insieme con quella di individuare degli obiettivi perseguibili sui quali esista un accordo.

<sup>8</sup> Cfr. materiale UNIDO Dicembre 2005: "The definition of a platform does not indicate a top-down (i.e. supply-led) approach to the delivery of business development services. Quite on the contrary, the value of such a starting point resides in the opportunity to set an agenda within the district and thus to frame the requests of the various local actors. The lesson, which emerges most clearly from various case studies, is that ample scope needs to be left to the district entrepreneurs to allow an adequate customisation of the business development services. At such level, there appears no substitute to the in-depth knowledge of the market as well as of the production process, which is held by the district entrepreneurs".

Nel quadro di questo contesto teorico ed empirico ci sia consentito citare le ricerche condotte in Italia dal sottoscritto sui rapporti che le P.M.I. intrattengono con Clienti e Fornitori. In questo ambito è stato individuato un profilo delle relazioni business to business basato sulla continuità delle relazioni d'affari (figura 12). Sulla base dei dati di fatturazione come concreta traccia dei rapporti interaziendali, sono state costruite le curve di numerosità e fatturato rapportate agli anni di persistenza del rapporto con clienti e fornitori. Si è così rilevato che la maggior parte del fatturato medio annuo era da attribuire ai rapporti stabili che ogni azienda intratteneva con un limitato numero di clienti e fornitori mentre la stragrande maggioranza delle relazioni di affari, peraltro di rilevanza economica minoritaria, derivava da rapporti saltuari (BARZANTI; BIANCHI; 2004).

Questi dati hanno confermato la stretta dipendenza fra la capacità dell'impresa di intrattenere stabili relazioni con altre aziende e la sua sopravvivenza, ma hanno anche fornito uno spunto di riflessione sulle attività di Networking che presiedono alla sua creazione.

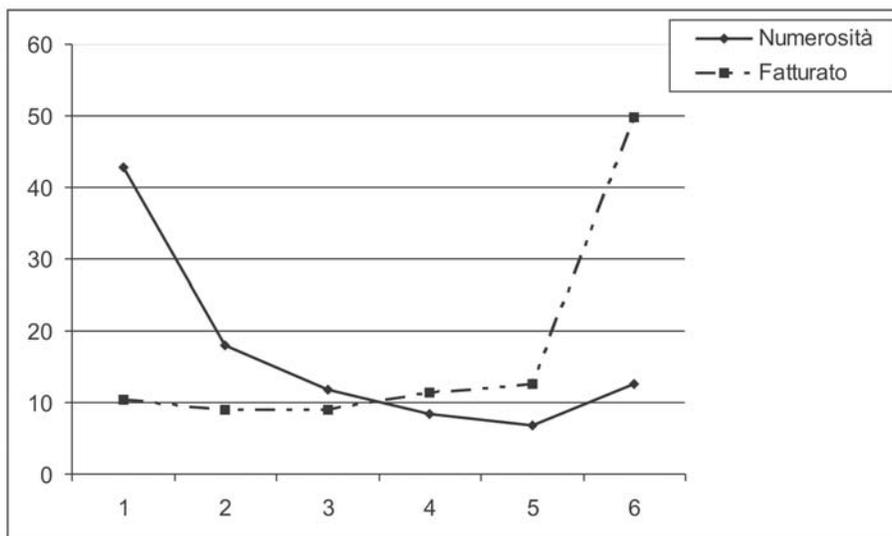


Figura 12 – Incidenza in numerosità e fatturato delle relazioni interaziendali classificate in base alla stabilità del rapporto. Clienti e fornitori aggregati

Così, in una serie di progetti condotti nei Paesi in Transizione ed aventi come obiettivo lo sviluppo delle imprese, si è passati dal considerare preminenti gli aspetti economico-finanziari inerenti le analisi di contesto e di mercato, i business plan e le agevolazioni, agli aspetti relazionali innescati dal commitment ovvero dall'incarico, ordine o commessa che avvia il processo di creazione dell'impresa. Si è, in altre parole, abbandonata la logica in *push* nella quale il processo di start up veniva collegato all'analisi delle possibilità favorevoli esistenti nel contesto, alle agevolazioni finanziarie e ai crediti concessi, per applicare una logica in *pull* nella quale è il ricevimento di un commitment ad innescare i processi di avviamento e quindi di consolidamento dell'iniziativa. Questo processo è d'altra parte coerente con il ruolo che le partnership con imprese occidentali hanno giocato, attraverso i processi di delocalizzazione, all'insediamento di attività produttive nei paesi in transizione sia come committenti di attività sia come fornitori di tecnologia.

E' stato osservato (RUSSO; 2005)<sup>9</sup> che sono proprio l'insufficiente customization<sup>10</sup> e la discontinuità dei rapporti interaziendali a costituire i principali limiti e la più frequente causa di insuccesso dei progetti di sviluppo imprenditoriale a base territoriale. Così si osserva che, se non esiste un flusso adeguato di ordini, la neo costituita impresa, una volta esaurito il capitale e il supporto finanziario, termina anch'essa mentre d'altra parte ogni start up di successo è generalmente originato da un valido commitment.

---

<sup>9</sup> The definition of a platform does not indicate a top-down (i.e. supply-led) approach to the delivery of business development services. Quite on the contrary, the value of such a starting point resides in the opportunity to set an agenda within the district and thus to 'frame' the requests of the various local actors. The lesson, which emerges most clearly from various case studies, is that ample scope needs is left to the district entrepreneurs to allow an adequate 'customisation' of the business development services. At such level, there appears no substitute to the in-depth knowledge of the market as well as of the production process, which is held by the district entrepreneurs. Rarely is however the supply of real services the consequence of a univocal demand from the local producers. In spite of their spatial proximity, the district producers habitually operate on a highly individualistic basis. At the same time, however, the knowledge dispersed within the district can only be grasped as a result of the willing participation of the local producers. As a result, the SME support initiative should be neither predominantly 'supply-based' nor uniquely 'demand-led' but they should rather present a careful mix of the two.

<sup>10</sup> Con questo termine si indica la attenzione particolare per lo specifico cliente o gruppo di clienti.

Nell'approccio in push l'innescò alla creazione d'impresa sembra essere prevalentemente legato alla dimensione finanziaria sufficiente per avviare l'impresa. Se tuttavia, nel tempo, l'iniziativa non riesce a consolidare una solida rete di rapporti con clienti e fornitori, terminate le risorse finanziarie termina anche l'impresa.

Nell'approccio in pull il punto di partenza è la commessa ovvero l'ordine iniziale che l'impresa ottiene e che deve soddisfare. In altre parole è la esistenza di un primo e valido cliente a innescare, come sembrano dimostrare anche le ricerche in tema di creazione d'impresa e di storia delle imprese, il processo di start up. Di concerto il processo di creazione d'impresa è rivolto da questo momento a realizzare al meglio la prima commessa raccogliendo le risorse finanziarie, economiche, professionali e organizzative per far fronte all'impegno. In questa prospettiva, come dimostrano le iniziative di localizzazione in atto nei paesi europei e nord americani, può essere lo stesso cliente a agevolare l'avvio dell'impresa attraverso l'erogazione di anticipi, di mallevadorie o con la messa a disposizione di professionalità esperte, fino al trasferimento degli stessi impianti o semplicemente assicurando quella continuità di domanda che permetta all'impresa di compiere i primi passi. Secondo la prospettiva networking o in pull è questa attività l'elemento essenziale alla creazione d'impresa, prospettiva che anche in termini generali sembra farsi strada nelle riflessioni che raccomandano, nella gestione dei progetti per lo sviluppo dei sistemi locali, una maggiore attenzione per le attività di customizing e per la creazione e stabilizzazione di relazioni interaziendali ed inter istituzionali (BIANCHI; MILLER; BESTINI; 1997).

Un differente approccio ha i suoi riflessi anche sui criteri di valutazione delle iniziative. Nella creazione d'impresa fondata su erogazioni di tipo finanziario è evidente che verrà premiata la minore (supposta) rischiosità derivante dalla similarità della iniziativa con altre iniziative di successo presenti in ambito locale e per questo costituenti un apparentemente solido modello di riferimento.

## **LA SPERIMENTAZIONE NEI PAESI IN TRANSIZIONE**

La comparazione fra esperienze in push ed in pull è stata effettuata in occasione di diversi progetti della Università di

Bologna per lo sviluppo delle P.M.I. nei paesi in transizione. In particolare intendiamo riferirci alla sperimentazione attuata in Albania fra il 2001 ed il 2003 in tre cicli annuali con tre diversi gruppi (figura 13). Si è partiti dall'individuazione dei partecipanti selezionati sia in base al livello di istruzione che alla propensione all'impresa. Ad essi sono stati somministrati due moduli di formazione per complessive 50 ore, con docenti Italiani ed Albanesi, sulla professione di imprenditore, le tecniche di gestione aziendale, l'economia e l'organizzazione aziendale.

Al termine di questi moduli sono stati selezionati i più idonei all'attività di Simulazione d'impresa che ha avuto per oggetto l'avviamento in Albania di un'attività da parte di un operatore

N a z i o n e	Fase	Azione	2001 corso P.M.I. sede Tirana		2002 Corso P.M.I. sede di Tirana + corso "Eventi" sede Shkoder		2003 Corso "op. museali" sede Durrës e Vlora	
			Durata	N° parteci panti	Durata	N° partecip anti	Durata	N° partecip anti
1	L'individuazione del soggetto	Reclutamento					9-10sett 2002	
2			11-12sett	57	9-10sett	82		28
		Selezione					12-14sett 2002	
			14-18 ott	35	12-14sett	51		22
3		Corso formazione					23-28sett- 14-19ott 2002	16
			12-17nov	31	23-28sett- 14-19ott	39		
4	Il tirocinio e la simulazione d'impresa.	Simulazione d'impresa	3-13 dic (2002)	2	3-13 dic (2002)	16	3-13 dic (2002)	13
5		Stage					26/marzo- 4/aprile	13
6			2-5 dic	8	10-24 nov	18		
		Sviluppo stage			2002-2003			
7			2001-2003	3		8	2003	12
		Altri contatti	2001-2003	3	2002-2003	8	2003	12
8	La prima commessa	Nuova iniziativa	2001-2003		2002-2003			
9				2		8	2003	12
		Supporto a distanza.	2001-2003		2002-2003			
10					2		8	2003
		Esecuzione 1^ Commessa - Durrës 3000 - CRAD <sup>11</sup>	2002-2003	0	2/aprile 2/agosto (2003)	8	2/aprile- 2/agosto	12

Figura 13 – I risultati del percorso di formazione all'impresa

<sup>11</sup> Durrës 3000 anni di civiltà; CRAD: Carta Rischio Archeologico di Durrës.

albanese con il supporto consulenziale della impresa simulata Italiana in particolare nei settori dei Servizi alle Imprese, Produzione Manifatturiera, Costruzioni Edili, Recupero dei Beni Culturali, Turismo Responsabile e Realizzazione di Eventi Culturali e di Promozione.

Successivamente a tale attività che si è conclusa con la presentazione di alcuni piani di realizzazione d'impresa, è stata effettuata un'ulteriore selezione dei partecipanti agli stage in Italia che sono stati condotti in modo intensivo alternando la presenza negli enti ed aziende a lezioni, conferenze e seminari in Università.

Al ritorno in Albania l'attività dei partecipanti è stata monitorata trimestralmente, per quanto riguarda il primo anno di sperimentazione, e mensilmente per i due anni successivi. In questa fase l'intervento di Perting si è esteso alla consulenza inerente la reale ricerca da parte di alcuni degli stagisti delle opportunità per realizzare il proprio progetto, attività che ha dato luogo a diverse manifestazioni. Fra queste le più significative sono state la realizzazione in Tirana di un'Agenzia per lo sviluppo della imprenditorialità<sup>12</sup>, l'organizzazione della Associazione EDD<sup>13</sup> a fronte dell'incarico di realizzare la Mostra Durres 3000 sul recupero dell' Anfiteatro Romano di Durres e successivamente, la Carta del Rischio Archeologico di Dürres, la costituzione di una Società per il Turismo responsabile<sup>14</sup>. Al momento è in corso di studio il progetto di ristrutturazione del porto di albanese di Shengjin per il trasporto di materiale da costruzione dalle cave Albanesi di Rubik e sulla base di quanto avviene più a nord fra i Porti Croati e di Ravenna.

Dai dati inerenti l'accesso alle diverse fasi del progetto permette di notare che la realizzazione di nuove iniziative si sia essenzialmente limitata agli anni in cui la simulazione d'impresa e' stata applicata originando non solo un'aggregazione formale dei partecipanti in organizzazioni imprenditoriali ed associative ma anche l'ottenimento di prime commesse caratterizzate fra l'altro da un notevole impegno specialistico.

Gli aspetti critici del rapporto Impiego della Simulazione  
→ Avviamento di Nuove Imprese dovranno essere sicuramente

---

<sup>12</sup> Agjensia Punesimit Tirana Biznes di Tirana.

<sup>13</sup> Epidamnus Dyrrachium Durres.

<sup>14</sup> Lule Dielli Tourism Environment Services di Shkoder.

approfonditi. Vediamo di sintetizzare le principali argomentazioni a riguardo.

### CONCLUSIONI

Non è difficile ritrovare nella contrapposizione fra Clustering e Networking logiche ed argomenti a suo tempo emersi nel dibattito circa il processo della scoperta scientifica fra la “scienza normale” di Khun ed il neo empirista Popper.

Nella logica della scoperta scientifica Khun pone l’accento all’evoluzione incrementale delle conoscenze esistenti sulla base di un paradigma accettato dalla comunità di studiosi mentre Popper sottolinea la rilevanza della falsificazione delle teorie esistenti conseguente ad un caso particolare in grado di mettere in discussione le proposizioni universalmente accettate sino a quel momento.

Così il paradigma distrettuale, inteso come complesso di conoscenze inerenti il linguaggio utilizzato, i metodi di convalida e i problemi considerati pertinenti, può essere considerato un motore della creazione e crescita delle imprese ma, allo stesso tempo, un limite ad esperienze innovative e di cambiamento.

In generale le critiche alla cooperazione allo sviluppo possono riassumersi nella insufficiente efficacia ed efficienza di questi interventi nella maggior parte dei casi legati ad aspetti burocratici ed a inadeguati modelli di azione spesso estranei o contraddittori rispetto alle culture destinatarie degli interventi.

In alcuni casi abbiamo anche aspetti di inadeguatezza nel senso che sono gli obiettivi da perseguire a non essere ben identificati o addirittura sbagliati e lo stesso si può dire per le risorse impiegate che sono per la maggior parte economico-finanziarie mentre sarebbe opportuno che fossero di carattere più propriamente organizzativo e legate più che all’investimento in nuove strutture o interventi nel coordinamento fra strutture esistenti ed interventi in atto.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BARZANTI, L.; BIANCHI, M. *Stabilizzazione delle relazioni interaziendali e apprendimento organizzativo: modelli quantitativi*. In fase di revisione presso la Rivista Sinergie, 16.09.05.
- BARZANTI, L.; BIANCHI, M. *Stabilizzazione delle relazioni interaziendali e apprendimento organizzativo* (par. 1 e 2). International Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age. The convergent paths of Public and Private Organizations. Bologna 21-22 Novembre 2003, Pubblicato on line in Economia Aziendale 2000WEB, n. 1, 2004, www.ea2000.it.
- BIANCHI, M. *Cross border public centres of support and technical assistance for small business development*. In Riv. Ekonomska Istra•ivanja. Economic Research, Pula, V. 12 , n. 1-2 1999, p. 21 e ss.
- BIANCHI, P.; MILLER, L.M.; BESTINI, S. *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*. UNIDO, Marzo, 1997.
- CIBORRA, C. *Lavorare insieme, Tecnologia dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni Etas*. Milano, 1996.
- FILIPPINI, R. *La competizione sul tempo e il controllo delle performance in Impresa e competizione dinamica*, a cura di J. Bertelé, S. Mariotti, Etas Libri. Milano, 1991, p. 91-100.
- ISTAT. *La demografia d'impresa*. Anni 1999-2003 in Statistiche in breve, Istituto Nazionale di Statistica 29 dicembre 2005.
- JONES, P. *Cooperation and Conflict Between Two Cultures: Institutionalising NewBuC*. Manchester Metropolitan University Business School, Working Paper Series, Luglio, 2001.
- LEIBENSTEIN, H. *Allocative Efficiency vs "X-efficiency*. Economic Review, vol. LVI, Giugno 1966, 392-415.ed anche Teoria generale dell'efficienza-X e sviluppo economico, 1978.
- LEMBO, M.; NEGRIN, V.; SAVERIO COPPOLA, F. *Le politiche di sviluppo a sostegno del Mezzogiorno: Le occasioni mancate e l'approdo ai nuovi indirizzi*, nella Riv. Rassegna Economica, Banco di Napoli, n. 1-4, gennaio –dicembre, 1997, p.25-44.
- RUSSO, F. (A cura di). *The UNIDO Cluster/Network Development Programme: The Italian Experience of Industrial Districts*. UNIDO 25 Dicembre, 2005.
- STARBUCK, W.H. *Organizational Growth and Development*. In: J.C.March (ed.). Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago 1965, p. 451-533.
- TAMBURN, J. (A cura di). *Small Enterprise Development Workshop*, 2006. Reforming the business environment: Current thinking and future opportunities, Report on Workshop Outcomes 1 marzo 2006, Swiss Agency for development and Cooperation. Annexe b
- VANDEMBERG, K. *The relevance of firm size when reforming the business environment*, for the Donor Committee for Enterprise Development (third draft, 21.11.05). In: J.Tamburn (Cit.), 1 March 2006.
- ZOCCHI, W. *Family Business*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.

---

Recebido para publicação em: 28/04/06

Aceito em: 23/05/06