

Studio, sviluppo e sperimentazione di modelli
per incentivare la definizione di start up

Introduzione

L'imprenditorialità rappresenta uno dei principali *driver* per lo sviluppo economico e sociale (Audretsch, 2007) ed è un fenomeno particolarmente rilevante soprattutto sul territorio Italiano, dove circa il 95% delle imprese rimane di piccole o piccolissime dimensioni.

Non esiste una definizione unanimemente condivisa di imprenditorialità e gli studiosi del tema hanno avanzato varie proposte riguardo agli elementi che la generano e la incrementano; essa infatti emerge dalla combinazione di fattori individuali, organizzativi e ambientali che ne influenzano l'esistenza e lo sviluppo.

Uno degli approcci che sono stati proposti per far fronte alla mancanza di una definizione è quello di distinguere l'imprenditorialità dall'orientamento imprenditoriale; un contenuto, il primo ed un processo l'altro (Lumpkin e Dess 1996).

In altre parole, per *l'imprenditorialità* si intende il fenomeno dell'ingresso in un nuovo mercato, o in uno già esistente, con prodotti e servizi nuovi o con quelli già disponibili. L'ingresso in un mercato, sia esso esistente o nuovo, può avvenire attraverso la creazione di una nuova impresa (*start-up*), con un'impresa già attiva o con l'internalizzazione di altre imprese per acquisirne il potenziale strategico (Burgerlman 1983).

Diverso è il concetto di *orientamento imprenditoriale*, che rappresenta invece la *modalità* con cui l'impresa conduce l'entrata in un nuovo mercato; l'ingresso in un mercato, infatti, è un fenomeno multidimensionale che richiede scelte strategiche e decisioni volte a valutare, selezionare e sfruttare le occasioni imprenditoriali con maggior potenziale di successo (Van de Ven e Poole 1995, Wiklund e Shepherd 2011). Ciò implica non solo un effetto delle condizioni ambientali e interne alle imprese sulle scelte strategiche, ma anche e soprattutto un coinvolgimento vari attori che generano una rete di relazioni e conoscenza e favoriscono il successo delle attività intraprese.

In questo lavoro, per una modellizzazione delle opportunità imprenditoriali nelle Valli Marecchia e Conca, pare utile approfondire il tema dell'*orientamento imprenditoriale*, appunto come processo in grado di condurre alla costituzione di nuove imprese. La riflessione è preceduta da una descrizione dell'attuale situazione competitiva espressa in termini di presenza delle imprese sul territorio analizzato e delle loro caratteristiche specifiche.

1. Le Valli Marecchia e Conca

Le Valli Marecchia e Conca sono localizzate in una porzione di territorio racchiuso tra le Regioni Toscana, Marche ed Emilia Romagna.



Le due aree presentano diversi tratti comuni che, nel complesso, le rendono altamente sinergiche ed omogenee.

1.1 Aspetti demografici

La Tabella 1 mostra alcuni dati sociodemografici relativi ai 18 Comuni delle due vallate, come la popolazione (divisa per sesso e per tre differenti fasce d'età), la superficie in chilometri quadrati e la densità demografica.

COMUNI	TOT POP	UOMINI	%	DONNE	%	0-29	%	30-65	%	OVER 65	%	SUPERFICIE KMQ	DENSITÀ
Casteldelci	389	192	49,36	197	50,64	95	24,42	176	45,24	118	30,33	49,68	7,83
Coriano	10522	5184	49,27	5338	50,73	3036	28,85	5571	52,95	1915	18,20	46,77	224,97
Gemmano	1138	572	50,26	566	49,74	310	27,24	576	50,62	252	22,14	18,85	60,37
Maiolo	819	421	51,40	398	48,60	213	26,01	413	50,43	193	23,57	24,28	33,73
Mondaino	1390	680	48,92	710	51,08	348	25,04	701	50,43	341	24,53	19,84	70,06
Montefiore Conca	2278	1128	49,52	1150	50,48	654	28,71	1227	53,86	397	17,43	22,32	102,06
Montegridolfo	1003	495	49,35	508	50,65	280	27,92	510	50,85	213	21,24	6,94	144,52
Montescudo-Monte Colombo	6853	3466	50,58	3387	49,42	2108	30,76	3766	54,95	979	14,29	32,35	211,84
Morciano	7020	3389	48,28	3631	51,72	2059	29,33	3554	50,63	1407	20,04	5,44	1290,44
Novafeltria	7119	3504	49,22	3615	50,78	1843	25,89	3536	49,67	1740	24,44	41,84	170,15
Pennabilli	2772	1358	48,99	1414	51,01	670	24,17	1365	49,24	737	26,59	69,66	39,79
Poggio Torriana	5191	2579	49,68	2612	50,32	1547	29,80	2776	53,48	868	16,72	34,74	149,42
Saludecio	3063	1561	50,96	1502	49,04	830	27,10	1650	53,87	583	19,03	34,27	89,38
San Clemente	5536	2728	49,28	2808	50,72	1709	30,87	3035	54,82	792	14,31	20,70	267,44
San Leo	2883	1426	49,46	1457	50,54	834	28,93	1459	50,61	590	20,46	53,14	54,25
Sant'Agata Feltria	2121	1078	50,83	1043	49,17	497	23,43	1060	49,98	564	26,59	79,74	26,60
Talamello	1097	524	47,77	573	52,23	282	25,71	599	54,60	216	19,69	10,59	103,59
Verucchio	10012	5006	50,00	5006	50,00	2926	29,22	5086	50,80	2000	19,98	27,30	366,74
TOTALE	71206	35291	49,56	35915	50,44	20241	28,43	37060	52,05	13905	19,53	598,45	118,98

Tabella 1: analisi sociodemografica dei 18 Comuni

Fonte: Istat 2018

Dalla prima colonna si evince che, nella maggior parte dei casi, la popolazione dei Comuni considerati parte delle due Valli è inferiore a 10.000 abitanti. Ciò significa che si hanno Comuni con una popolazione alquanto limitata rispetto alle dimensioni del territorio, che si traduce in una bassa densità demografica. Questo dato può essere causato dall'elevata percentuale agricola e boschiva della superficie in esame e, di conseguenza, dalle poche aree edificate.

Per quanto riguarda il genere degli abitanti dei 18 Comuni, si ha una leggera maggioranza di quello femminile rispetto a quello maschile; anche selezionando singolarmente i vari Comuni, si nota che non vi è mai un distacco netto tra i due sessi, ma differiscono spesso solamente di qualche decimale percentuale, creando una parità quasi perfetta.

Analizzando la popolazione per tre diverse fasce di età: 0-29 anni, 30-65 anni ed over 65, si evidenzia una netta maggioranza della fascia intermedia, costituita dal 52% del totale, seguita dalla fascia più giovane (28,4%) e, infine, dalla fascia degli over 65, che rappresenta il 19,5%. Un dato che sicuramente è confortante è dunque quello relativo alla popolazione giovanile che rappresenta una buona percentuale della popolazione totale. Le uniche eccezioni appaiono nelle righe di Casteldelci, Pennabilli e Sant'Agata Feltria, dove si ha una percentuale di diversi punti sopra la media nella colonna over 65 (30% per la prima e 27% per le altre due).

Un dato interessante è quello che emerge confrontando i dati dei 18 Comuni in esame con il territorio in cui sono inseriti e quindi, in ordine crescente di dimensione, Comune di Rimini, Provincia di Rimini, Regione Emilia-Romagna e poi l'Italia (Tabella 2):

	TOT POP	UOMINI	%	DONNE	%	0-29	%	30-65	%	OVER 65	%	SUPERFICIE KMQ	DENSITÀ
RIMINI	149403	71575	47,91	77828	52,09	40412	27,05	75449	50,50	33542	22,45	135,71	1100,90
PROVINCIA DI RIMINI	337325	162668	48,22	174657	51,78	92401	27,39	172118	51,02	72806	21,58	864,88	390,03
EMILIA ROMAGNA	4452629	2162684	48,57	2289945	51,43	1196045	26,86	2245685	50,44	1010899	22,70	22452,78	198,31
ITALIA	60483973	29427607	48,65	31056366	51,35	17213699	28,46	30321705	50,13	12948569	21,41	302072,84	200,23

Tabella 2: confronto analisi sociodemografica con diversi riferimenti

Fonte: Istat 2018

Dalla comparazione si nota che, a livello percentuale, si ha lo stesso numero di uomini e donne ed anche il confronto tra le differenti fasce d'età non mostra differenze rilevanti.

Ultimo ma sostanziale paragone è quello relativo alla densità demografica. Come già accennato, la densità dei 18 Comuni esaminati è notevolmente più bassa non solo rispetto ai centri abitati come Rimini ma anche rispetto all'intera Regione e all'Italia.

1.2. Analisi delle imprese del territorio

Il secondo aspetto analizzato è quello economico ed in particolare si è osservata la presenza delle imprese nei 18 Comuni. La Tabella 3 mostra un confronto nel medio periodo tra il numero delle imprese al maggio del 2014 con lo stesso mese del 2018.

Il numero totale di imprese all'interno dell'entroterra romagnolo è diminuito di una percentuale superiore al 4%; entrando maggiormente nello specifico dei diversi Comuni, si nota che sono quasi tutti accompagnati da un segno negativo. Su tutti, spicca il -12,2% di Gemmano, seguito dal -10,9% di Maiolo e Mondaino.

Le uniche eccezioni sono rappresentate da Verucchio, rimasta stabile durante questi 5 anni nonostante l'elevato numero di imprese all'interno del suo Comune, e Talamello, che, seppur con cifre nettamente inferiori, ha il merito di aver incrementato, leggermente, il numero di imprese.

COMUNI	IMPRESE 05/14	IMPRESE 05/2018	VARIAZIONE %
Casteldelci	65	63	-3,1
Coriano	1081	1007	-6,8
Gemmano	115	101	-12,2
Maiolo	92	82	-10,9
Mondaino	128	114	-10,9
Montefiore Conca	196	188	-4,1
Montegridolfo	109	99	-9,2
Montescudo-Monte Colombo	460	455	-1,1
Morciano	731	723	-1,1
Novafeltria	634	623	-1,7
Pennabilli	300	277	-7,7
Poggio Torriana	448	428	-4,5
Saludecio	273	255	-6,6
San Clemente	501	467	-6,8
San Leo	338	313	-7,4
Sant'Agata Feltria	217	212	-2,3
Talamello	83	86	3,6
Verucchio	737	736	-0,1
TOTALE	6508	6229	-4,3

Tabella 3: numero totale di imprese per ogni comune nel 2014 e nel 2018

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

A partire dai dati raccolti dalla Camera di Commercio, è stato possibile osservare la distribuzione tra settori delle attività presenti sul territorio esaminato. Le tabelle 4 -5 e 6 mostrano un confronto temporale del numero di imprese all'interno di ogni Comune nel periodo ricompreso tra il 2014 e il 2018. I risultati mostrati descrivono esclusivamente i settori prevalenti e che rappresentano la percentuale maggiore dell'economia del territorio.

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Attività manifatturiere	Costruzioni	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Servizi di informazione e comunicazione	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto
Casteldelci	40	6	4	5	5	0	0
Coriano	179	153	152	238	41	15	31
Gemmano	33	12	24	14	6	1	1
Maiolo	56	3	12	5	1	0	0
Mondaino	39	17	16	16	6	1	1
Montefiore Conca	47	15	39	42	14	4	3
Montegridolfo	21	21	16	19	4	1	3
Montescudo-Monte Colombo	88	34	116	109	29	3	17
Morciano	36	64	139	222	49	22	16
Novafeltria	70	67	91	166	57	16	16
Pennabilli	94	28	46	33	20	4	3
Poggio Torriana	67	80	70	98	29	4	8
Saludecio	73	34	61	33	11	1	5
San Clemente	68	78	107	92	28	5	7
San Leo	121	31	36	39	25	3	7
Sant'Agata Feltria	74	32	22	40	17	0	1
Talamello	14	22	10	18	8	1	0
Verucchio	87	99	147	171	51	8	14
TOTALE	1.207	796	1.108	1.360	401	89	133

Tabella 4: numero di imprese per ogni settore e per ogni comune a maggio 2018

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Attività manifatturiere	Costruzioni	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Servizi di informazione e comunicazione	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto
Casteldelci	39	5	8	4	5	0	0
Coriano	193	173	185	244	42	13	21
Gemmano	36	15	25	16	7	3	2
Maiolo	54	6	15	6	2	1	0
Mondaino	45	19	16	22	7	1	2
Montefiore Conca	54	16	54	38	11	2	1
Montegridolfo	23	27	21	16	5	1	2
Montescudo-Monte Colombo	90	39	119	114	30	3	13
Morciano	31	62	173	221	48	23	8
Novafeltria	67	70	105	166	51	13	13
Pennabilli	100	31	51	41	19	3	3
Poggio Torriana	68	74	83	107	27	1	7
Saludecio	77	33	68	37	12	1	1
San Clemente	68	74	125	89	30	5	8
San Leo	125	36	42	43	26	3	5
Sant'Agata Feltria	75	33	29	35	16	0	1
Talamello	15	19	11	15	8	1	1
Verucchio	88	104	143	176	51	9	14
TOTALE	1.248	836	1.273	1.390	397	83	102

Tabella 5: numero di imprese per ogni settore e per ogni comune a maggio 2014

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Attività manifatturiere	Costruzioni	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Servizi di informazione e comunicazione	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto
Casteldelci	2,56	20,00	-50,00	25,00	0,00	0,00	0,00
Coriano	-7,25	-11,56	-17,84	-2,46	-2,38	15,38	47,62
Gemmano	-8,33	-20,00	-4,00	-12,50	-14,29	-66,67	-50,00
Maiolo	3,70	-50,00	-20,00	-16,67	-50,00	-100,00	0,00
Mondaino	-13,33	-10,53	0,00	-27,27	-14,29	0,00	-50,00
Montefiore Conca	-12,96	-6,25	-27,78	10,53	27,27	100,00	200,00
Montegridolfo	-8,70	-22,22	-23,81	18,75	-20,00	0,00	50,00
Montescudo-Monte Colombo	-2,22	-12,82	-2,52	-4,39	-3,33	0,00	30,77
Morciano	16,13	3,23	-19,65	0,45	2,08	-4,35	100,00
Novafeltria	4,48	-4,29	-13,33	0,00	11,76	23,08	23,08
Pennabilli	-6,00	-9,68	-9,80	-19,51	5,26	33,33	0,00
Poggio Torriana	-1,47	8,11	-15,66	-8,41	7,41	300,00	14,29
Saludecio	-5,19	3,03	-10,29	-10,81	-8,33	0,00	400,00
San Clemente	0,00	5,41	-14,40	3,37	-6,67	0,00	-12,50
San Leo	-3,20	-13,89	-14,29	-9,30	-3,85	0,00	40,00
Sant'Agata Feltria	-1,33	-3,03	-24,14	14,29	6,25	0,00	0,00
Talamello	-6,67	15,79	-9,09	20,00	0,00	0,00	-100,00
Verucchio	-1,14	-4,81	2,80	-2,84	0,00	-11,11	0,00
TOTALE	-3,29	-4,78	-12,96	-2,16	1,01	7,23	30,39

Tabella 6: variazione percentuale del numero di imprese per settore nel periodo (2014-2018)

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Inquadrando in un primo momento la colonna dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, si nota all'istante come, all'interno dei 18 Comuni, esso sia uno dei settori più sviluppati. Facendo un confronto però tra le due annate è evidente come, a distanza di quattro anni, le imprese agricole abbiano avuto un declino (-3,29%); entrando nello specifico, solamente 4 Comuni sui 18 totali hanno implementato il numero di aziende nel settore, mentre per quanto riguarda gli altri 14 si è verificata una decrescita (fatta eccezione per San Clemente il cui numero è rimasto invariato).

Passando alla seconda colonna, riguardante le attività manifatturiere, si entra nel merito di un altro settore di importanza primaria per questo territorio, poiché rappresenta circa il 13% delle attività totali dell'area. Anche in questo settore, nel medio periodo si è verificato un calo del numero totale di imprese (-4,78%).

In questo caso, i Comuni che hanno incrementato il numero di imprese manifatturiere sono un terzo del totale, mentre per quanto riguarda tutti gli altri vi è stato un visibile calo.

La terza colonna mostra il dato in assoluto più negativo, ossia quello relativo alle costruzioni, di cui fanno parte tutte le imprese edili (comprese quelle individuali) e le imprese di ristrutturazione. Il confronto nel medio periodo evidenzia un calo che sfiora il 13%.

Altro settore di grande importanza delle Valli Marecchia e Conca passa alla voce del commercio all'ingrosso e al dettaglio. Questa sfera racchiude tutti i punti vendita e le officine all'interno

del territorio e mostra, come per le due voci precedenti, una diminuzione del totale delle imprese tra il 2014 e il 2018 del 2,16%.

Un dato in aumento, nonostante i numeri siano molto bassi e quindi statisticamente poco rilevanti, è quello che riguarda i servizi di informazione e comunicazione, con una crescita negli ultimi 4 anni di oltre 7 punti percentuali.

Il settore che durante questi 4 anni ha segnato un aumento importante all'interno della regione è quello riguardante il noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+30,39%).

Come ultima sezione dei settori di maggior rilievo all'interno dei Comuni oggetto d'indagine si trovano le attività dei servizi di alloggio e ristorazione.

All'interno di questa sfera sono racchiuse tutte le tipologie di strutture ricettive come alberghi, ostelli, appartamenti, e tutti i servizi di ristorazione, come ristoranti, bar, mense e catering. Il confronto nel medio periodo segnala una leggera flessione positiva di circa l'1%, ma, concretamente, si è verificata una stabilità complessiva di tutte le strutture di fruizione di queste tipologie di servizio.

Proseguendo, è stata analizzata la percentuale di alcune categorie di imprese rispetto al numero totale; la Tabella 7 mostra il numero di imprese giovanili suddivise per comune e la loro incidenza sul totale delle imprese presenti nel territorio oggetto d'indagine. Per imprese giovanili si intendono quelle imprese in cui la partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza (quindi oltre il 50%) da persone di età inferiore ai 35 anni.

La stessa analisi è stata svolta per le imprese femminili (Tabella 8), le quali sussistono nei seguenti casi:

- a) le imprese individuali in cui il titolare sia una donna;
- b) le società di persone e le società di cooperative in cui il numero di donne socie rappresenti almeno il 60% dei componenti la compagine sociale, indipendentemente dalle quote di capitale detenute;
- c) le società di capitali in cui le donne detengano almeno i due terzi delle quote di capitale e costituiscano almeno i due terzi del totale dei componenti dell'organo di amministrazione.

COMUNE	IMPRESE GIOVANILI	TOTALE IMPRESE	%
CORIANO	67	1.010	6,6
GEMMANO	9	103	8,7
MONDAINO	8	114	7,0
MONTEFIORE CONCA	20	191	10,5
MONTEGRIDOLFO	4	99	4,0
MORCIANO DI ROMAGNA	66	724	9,1
SALUDECIO	15	249	6,0
SAN CLEMENTE	29	470	6,2
VERUCCHIO	62	740	8,4
CASTELDELCI	5	63	7,9
MAIOLO	1	82	1,2
NOVAFELTRIA	46	613	7,5
PENNABILLI	20	279	7,2
SAN LEO	19	311	6,1
SANT'AGATA FELTRIA	14	212	6,6
TALAMELLO	4	86	4,7
POGGIO TORRIANA	33	427	7,7
MONTESCUDO-MONTE COLOMBO	38	453	8,4
TOTALE	460	6.226	7,4

Tabella 7: le imprese giovanili nei vari Comuni e la loro incidenza sul totale

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

COMUNE	IMPRESE FEMMINILI	TOTALE IMPRESE	%
CORIANO	177	1.010	17,5
GEMMANO	13	103	12,6
MONDAINO	26	114	22,8
MONTEFIORE CONCA	42	191	22,0
MONTEGRIDOLFO	17	99	17,2
MORCIANO DI ROMAGNA	167	724	23,1
SALUDECIO	37	249	14,9
SAN CLEMENTE	81	470	17,2
VERUCCHIO	145	740	19,6
CASTELDELCI	20	63	31,7
MAIOLO	25	82	30,5
NOVAFELTRIA	160	613	26,1
PENNABILLI	67	279	24,0
SAN LEO	79	311	25,4
SANT'AGATA FELTRIA	45	212	21,2
TALAMELLO	18	86	20,9
POGGIO TORRIANA	74	427	17,3
MONTESCUDO-MONTE COLOMBO	91	453	20,1
TOTALE	1.284	6.226	20,6

Tabella 8: le imprese femminili nei vari Comuni e la loro incidenza sul totale

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

La Tabella 9 mostra invece le imprese straniere, ovvero le imprese la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone non nate in Italia.

COMUNE	IMPRESE STRANIERE	TOTALE IMPRESE	%
CORIANO	73	1.010	7,2
GEMMANO	10	103	9,7
MONDAINO	7	114	6,1
MONTEFIORE CONCA	20	191	10,5
MONTEGRIDOLFO	7	99	7,1
MORCIANO DI ROMAGNA	86	724	11,9
SALUDECIO	23	249	9,2
SAN CLEMENTE	64	470	13,6
VERUCCHIO	85	740	11,5
CASTELDELCI	1	63	1,6
MAIOLO	2	82	2,4
NOVAFELTRIA	58	613	9,5
PENNABILLI	19	279	6,8
SAN LEO	34	311	10,9
SANT'AGATA FELTRIA	8	212	3,8
TALAMELLO	11	86	12,8
POGGIO TORRIANA	28	427	6,6
MONTESCUDO-MONTE COLOMBO	56	453	12,4
TOTALE	592	6.226	9,5

Tabella 9: le imprese straniere nei vari Comuni e la loro incidenza sul totale

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Per quanto riguarda invece le dimensioni delle imprese, calcolata in base al numero degli addetti, si rileva che la maggior parte delle imprese che compongono il territorio industriale delle Valli Marecchia e Conca è di piccole dimensioni (vedi Tabella 10).

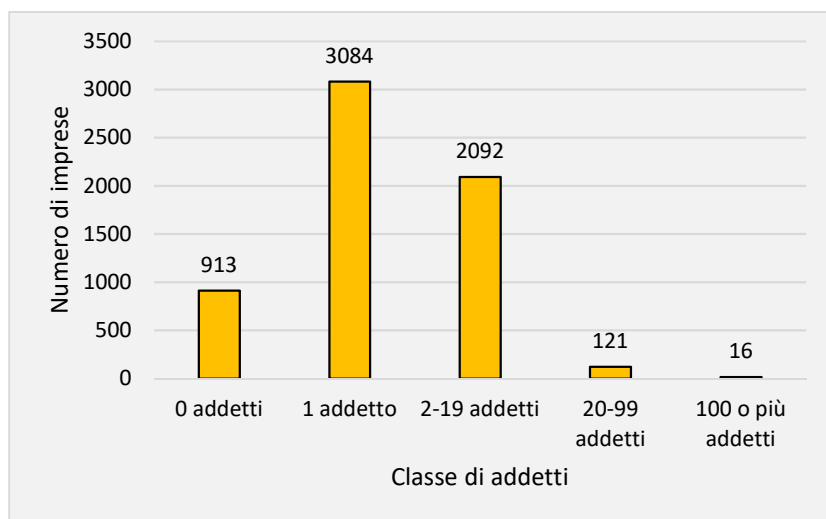


Tabella 10: le imprese del territorio suddivise per classi di addetti

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Come si può vedere, circa il 50% delle imprese possiede un solo addetto, mentre poco più del 2% supera i 20 addetti. Va specificato la categoria “0 addetti” può riferirsi a imprese unipersonali oppure ad errori o ritardi nelle comunicazioni da parte degli imprenditori.

L'ultimo dato analizzato riguarda l'anzianità delle imprese dei 18 Comuni analizzati. La Tabella 11 fa riferimento all'anno in cui le imprese tuttora attive si sono registrate alla Camera di Commercio della Romagna. Come si può notare, la maggior parte delle imprese attualmente attive si è registrata negli ultimi anni, il che denota un ciclo di vita medio tendenzialmente breve che difficilmente supera i 10-12 anni. Va specificato che la tabella mostra un picco di iscrizioni avvenute nel 2010, ma ciò è dovuto esclusivamente al cambio di provincia di alcuni Comuni, molti dei quali facenti parte delle vallate di riferimento, e non ad un reale aumento delle iscrizioni.

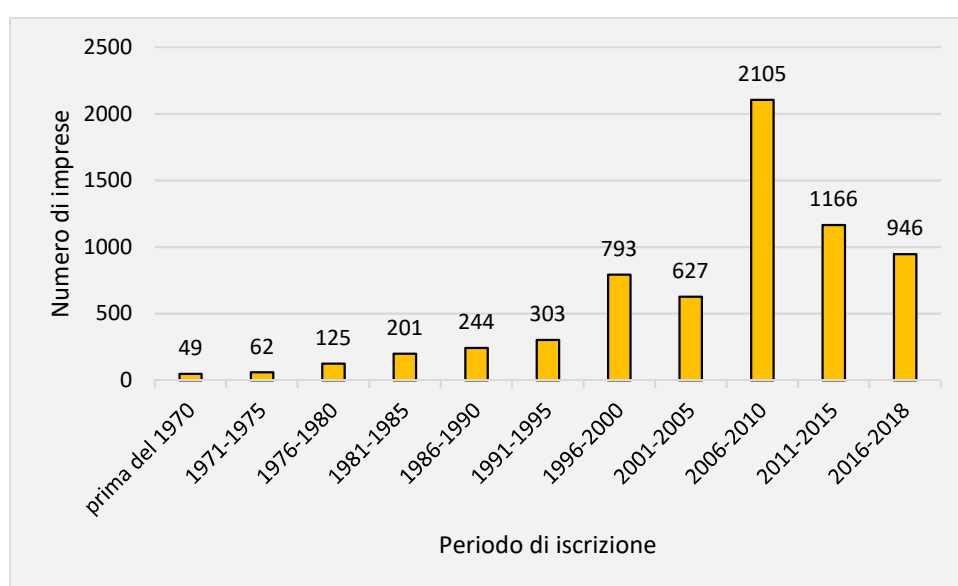


Tabella 11: le imprese del territorio suddivise per periodo di iscrizione alla Camera di Commercio

Fonte ed elaborazione Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

1.3. Gli esercizi turistici ed enogastronomici all'interno del territorio

Eseguendo un approfondimento a proposito dell'ultima categoria di aziende analizzate, ossia le attività di servizi di alloggio e ristorazione, e suddividendo in maniera più precisa in classi e sottocategorie le varie tipologie di esercizio, si ottiene un quadro di notevole interesse.

Ciò che risalta a prima vista è il numero elevato di attività per servizi di ristorazione come bar o ristoranti a dimostrazione del fatto che il settore dell'enogastronomia in Valmarecchia e Valconca, pur non essendo necessariamente quello più redditizio, è di certo molto presente. Per contro è molto basso il numero di alloggi ed in alcuni Comuni non risulta alcuna offerta per il pernottamento.

		CASTELDELICI	MAIOLO	NOVAFELTRIA	PENNABILI	SAN LEO	SANT'AGATA FELTRIA	TALAMELLO	POGGIO TORRIANA	MONTESCUDO- MONTE COLOMBO
Divisione	Sottocategoria	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive
Alloggi	Alberghi e strutture simili	1	-	4	1	2	-	-	-	2
	Villaggi turistici	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Ostelli della gioventù	-	-	-	1	-	-	-	-	-
	Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze	-	-	1	-	2	3	-	-	-
	Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte	-	-	1	1	-	-	-	-	-
Attività dei servizi di ristorazione	Attività dei servizi di ristorazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ristoranti e attività di ristorazione mobile	2	-	19	10	15	9	5	20	16
	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto	-	-	12	2	2	1	1	3	1
	Gelaterie e pasticcerie	-	-	2	1	1	-	-	-	2
	Ristorazione ambulante e gelaterie ambulanti	-	-	1	-	-	-	-	-	-
	Bar e altri esercizi simili senza cucina	1	1	16	4	3	4	2	5	7
TOTALE		5	1	56	20	25	17	8	28	29

		CORIANO	GEMMANO	MONDAINO	MONTEFIORE CONCA	MONTEGRIDO LFO	MORCIANO DI ROMAGNA	SALUDECIO	SAN CLEMENTE	VERUCCHIO
Divisione	Sottocategoria	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive
Alloggi	Alberghi e strutture simili	1	1	-	3	-	2	1	1	4
	Villaggi turistici	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ostelli della gioventù	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze	2	-	-	-	1	1	-	2	1
	Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Attività dei servizi di ristorazione	Attività dei servizi di ristorazione	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	Ristoranti e attività di ristorazione mobile	16	4	2	9	1	20	8	13	17
	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto	5	-	2	-	-	7	1	3	10
	Gelaterie e pasticcerie	1	-	-	-	-	2	1	2	2
	Ristorazione ambulante e gelaterie ambulanti	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bar e altri esercizi simili senza cucina	15	2	3	2	2	17	2	8	19
TOTALE		41	7	7	14	4	50	13	29	53

			TOTALE
Divisione	Classe	Sottocategoria	Attive
Alloggi	Alberghi e strutture simili	Alberghi e strutture simili	23
	Alloggi per vacanze e altre strutture per brevi soggiorni	Villaggi turistici	1
		Ostelli della gioventù	1
		Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze	13
		Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte	2
Attività dei servizi di ristorazione	Attività dei servizi di ristorazione	Attività dei servizi di ristorazione	1
	Ristoranti e attività di ristorazione mobile	Ristoranti e attività di ristorazione mobile	186
		Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto	50
		Gelaterie e pasticcerie	14
		Ristorazione ambulante e gelaterie ambulanti	2
	Bar e altri esercizi simili senza cucina	Bar e altri esercizi simili senza cucina	113
TOTALE			407

2. Orientamento imprenditoriale: definizione e caratteristiche.

Dopo aver descritto il tessuto economico nel territorio di riferimento si cercherà di definire il concetto l'orientamento imprenditoriale che è costituito dai processi, pratiche, attività decisionali che portano all'ingresso in un mercato, sia esso nuovo o già esistente (Lumpkin e Dess 1996, Rauch et al. 2009, Van de Ven e Poole 1995) ed è funzione di azioni deliberate di individui chiave, appunto gli imprenditori.

Gli studiosi hanno individuato una serie di dimensioni chiave che caratterizzano l'orientamento imprenditoriale, come la propensione ad agire in maniera autonoma, la volontà di affrontare rischi e di innovare, la tendenza a rispondere in maniera più o meno aggressiva agli stimoli competitivi e la proattività verso le opportunità imprenditoriali. È utile precisare che tali dimensioni non debbano essere considerate con valori assoluti e che solo le imprese che presentano elevati livelli in tutte le variabili debbano essere considerate imprenditoriali e, soprattutto di successo.

Altri studi hanno dimostrato, per esempio, che l'avversione al rischio, piuttosto che la propensione, apporta maggiori benefici per alcune imprese in determinate condizioni ambientali (Brockhaus 1980), o che alcune imprese ottengono prestazioni maggiori tramite attività di imitazione piuttosto che di innovazione (Nelson e Winter 1982). Per questo, tali variabili vanno considerate in un *continuum*, in diverse combinazioni tra loro, a seconda delle condizioni ambientali interne ed esterne all'impresa, e dalle opportunità presenti sul mercato (Cooper e Dunkelberg 1986, Shollhammer 1982).

Di seguito è fornita una breve descrizione delle dimensioni dell'orientamento imprenditoriale.

2.1 Autonomia imprenditoriale

Quando si pensa alla figura dell'imprenditore, spesso si immagina un individuo capace di trasformare un'idea in un'impresa. È proprio in questa capacità di sviluppare idee creative e di concretizzarle in prodotti e servizi, senza sottostare a vincoli aziendali, che risiede il concetto di *autonomia* (Lumpkin e Dess 1996). Tuttavia, la capacità e, soprattutto, la possibilità di intraprendere azioni svolte a sviluppare le idee in maniera concreta sono distribuite in maniera eterogenea nelle imprese. Infatti, l'autonomia imprenditoriale può essere accentrata su uno o pochi individui, anche chiamato stile *autocratico* (Mintzberg e Waters 1985, Shrivastava e Grant 1985), oppure nuove idee possono essere proposte da tutti i membri dell'impresa (stile

generativo) (Harts 1992), suggerendo una spinta imprenditoriale proveniente dal basso, e successivamente legittimata e concretizzata dall'approvazione della direzione.

2.2 Propensione al rischio

I primi studi sull'imprenditorialità definivano l'imprenditore come un individuo che lavora per sé stesso e che si assume un rischio personale nello svolgere le sue attività (Shane 1994). Il concetto di imprenditorialità e il suo legame con il rischio si è evoluto negli anni, fino a portare gli studiosi del tema a riformulare tale legame non in termini assoluti (ogni impresa presuppone qualche livello di rischio, ma non esiste un rischio considerato assoluto), ma in termini di propensione al rischio, ovvero la probabilità percepita dall'imprenditore di ricevere dei riconoscimenti a seguito del successo ottenuto in una situazione rischiosa (Brockhaus 1980, Lumpkin e Dess 1996). La propensione al rischio è un tratto individuale molto importante, perché individui più propensi a iniziare attività complesse e con probabilità alte di fallimento, percepiranno tale probabilità in maniera attenuata rispetto a individui che tendono a prediligere attività considerate più sicure.

2.3 Innovatività

Partendo dal concetto di innovazione come "creatività distruttiva" (Schumpeter 1942), come cioè l'introduzione di nuove combinazioni di conoscenza che portano alla creazione di nuovi prodotti, servizi e tecnologie, essa rappresenta uno dei fattori più importanti dell'imprenditorialità (Hitt et al. 2001). Infatti, per definizione, la generazione di "qualcosa di nuovo" è uno degli elementi costitutivi di ogni attività imprenditoriale, con livelli di novità diversi (Hage 1980, Lumpkin e Dess 1996). In letteratura esistono molte classificazioni dell'innovazione, come, per esempio, l'innovazione può essere di prodotto-mercato o tecnologica di prodotto o di processo, radicale o incrementale (nuovi prodotti/servizi e nuovi mercati, o sviluppo e miglioramento di prodotti esistenti), del sistema, modulare o architettonica (Burns e Stalker 1966, Henderson e Clark 1990, Tushman e Anderson, 1986). Quello che accomuna queste classificazioni è il cambiamento, la generazione di qualcosa di nuovo, con vari livelli di complessità e novità, che promuova le attività dell'impresa nella quale l'innovazione è generata, incrementandone le prestazioni. Il successo delle attività imprenditoriali, quindi, si fonda sulla capacità dell'impresa di apportare un cambiamento nei

prodotti/servizi, o modalità di fare business, che consente loro di entrare in un mercato esistente o di crearne uno nuovo (Pérez-Luño et al. 2011).

2.4 Proattività e aggressività competitiva

Le due ultime dimensioni chiave dell'orientamento imprenditoriale, ovvero la proattività e l'aggressività competitiva, sono due concetti in passato considerati intercambiabili (Covin e Slevin 1989), ma che rappresentano due aspetti chiave ben distinti per il successo di attività imprenditoriali. Infatti, da un lato, la proattività consiste nelle modalità con cui l'imprenditore anticipa e coglie le opportunità di entrare in un mercato, nuovo o esistente, dall'altro, l'aggressività competitiva si riferisce alle modalità con cui le imprese rispondono ai concorrenti, ai trend e alla domanda esistente nel mercato. In altre parole, la proattività riguarda l'attitudine a incontrare la domanda, l'aggressività competitiva significa competere per la domanda. Infatti, oltre alla spinta innovativa, l'imprenditore deve essere pronto ad anticipare le azioni future, in modo da cogliere opportunità imprenditoriali, non necessariamente legate alla corrente attività di business, che possano consentire all'impresa di entrare in nuovi mercati, sviluppare nuovi prodotti/servizi, e ottenere elevate prestazioni. Al contempo, l'imprenditore deve affrontare la concorrenza nell'entrare nel mercato, nello stabilire la sua posizione nel mercato e nell'ottenimento di prestazioni superiori alle imprese concorrenti (Lumpkin e Dess 1996).

3. Ruolo dell'imprenditore per il successo dell'impresa

Sebbene l'orientamento imprenditoriale viene esaminato ad un livello organizzativo, cioè dell'impresa, è opportuno sottolineare l'importanza di figure chiave che svolgono un ruolo propulsivo alle attività imprenditoriali, ovvero agli imprenditori.

Ma quali sono le caratteristiche di un imprenditore? Studiosi del tema hanno avanzato negli anni diverse classificazioni per caratterizzare la figura dell'imprenditore e la sua influenza non solo sul successo dell'impresa ma anche sulla sua longevità (Baum e Locke 2004, Crant 1996, Gartner 1990, Bateman e Crant 1993, Zhao e Seibert 2006). All'interno di questa vasta letteratura, le cinque dimensioni della personalità (*Big Five Personality Dimensions*; Costa e McCrae 1985) costituiscono una classificazione molto spesso utilizzata per spiegare quali sono le caratteristiche di un imprenditore, quali sono cioè i suoi tratti distintivi che lo rendono tale (Zhao e Seibert 2006), come l'estroversione, la nevrosi, la piacevolezza, l'apertura alle nuove

esperienze e la coscienziosità. Nello specifico, gli imprenditori sono individui con spiccata *apertura alle novità* e *estroversione* dovuta alla loro spinta innovativa nel creare un nuovo prodotto/servizio e alla capacità, se non solo la necessità, di accentrare attorno a sé diversi soggetti economici di supporto alla propria attività imprenditoriale. Al contrario di altre figure aziendali, come i manager, il ruolo dell'imprenditore è propulsivo nei confronti delle attività di sviluppo della nuova impresa, o dell'evoluzione di una esistente, è proattivo nella ricerca di opportunità da cogliere e sfruttare nel raggiungimento dei propri obiettivi e ha la capacità di modificare il suo ambiente di riferimento tramite la sua azione (Crant 1996, Zhao e Seibert 2006). Engle e i suoi colleghi (1997) scrivono dell'imprenditore come colui che è capace di creare qualcosa che va oltre la sua impresa, che influenza anche l'attività di altri attori con i quali egli entra in contatto. Un'altra dimensione è quella della *nevrosi*, definita come la reazione al cambiamento e all'adattamento (Costa e McCrae, 1992). Individui con alti livelli di nevrosi mostrano ansietà e vulnerabilità; al contrario individui con bassi livelli di nevrosi sono sicuri di sé e rilassati. Nonostante le responsabilità e l'impegno richiesto per svolgere attività imprenditoriali, studi hanno rilevato che tipicamente gli imprenditori hanno bassi livelli di nevrosi dovuta alla loro padronanza di sé e a una spiccata attitudine al controllo. Un'altra dimensione della personalità è quella della *coscienziosità*, definita come capacità di organizzazione, perseveranza, motivazione e impegno (Barrick & Mount, 1991, Costa e McCrae 1985). L'imprenditore è spesso un individuo con un elevato di bisogno realizzazione personale, di una predilezione per attività lavorative in cui risultato dipende unicamente dal proprio sforzo e dalle proprie capacità e da una forte motivazione nel raggiungere gli obiettivi che egli stesso si prefigge (Collins et al. 2004, Zhao e Seibert 2006). Infine, l'ultima dimensione della personalità è la *piacevolezza*, cioè l'attitudine alla cooperazione e alla generazione di relazioni interpersonali positive (Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990). Nonostante questo tratto della personalità tende ad essere considerato una leva per il successo di un'attività imprenditoriale, livelli elevati di piacevolezza possono impedire il conseguimento di alcuni obiettivi durante le negoziazioni (Zhao e Seibert 2006). Data la natura dinamica e destrutturata del ruolo dell'imprenditore, studi hanno confermato come questa figura possessa una maggiore aggressività nelle relazioni di tipo professionale, rispetto ad altre figure aziendali, come il manager. Questo è anche dovuto non solo all'elevato rischio a cui fa fronte l'imprenditore nello svolgere le sue attività, ma anche ad una minore protezione legale e ad un

accesso alle risorse limitato, che lo portano a soffrire maggiormente per condizioni sfavorevoli ottenuti durante delle negoziazioni (Zhao e Seibert 2006).

La breve analisi delle caratteristiche dell'imprenditore riportata sopra non deve essere interpretata in termini assoluti. Le attività imprenditoriali sono svolte da individui diversi che presentano vari livelli e combinazioni di tali dimensioni. Esse rappresentano una stilizzazione dell'individuo che svolge attività imprenditoriali, uno schema per la comprensione delle caratteristiche di soggetti innovativi.

4. Il ruolo delle reti di imprese nel promuovere l'imprenditorialità.

“L'innovazione non dipende solo dalla quantità di risorse disponibili e acquisibili dalle imprese, ma anche da altri aspetti che riguardano i meccanismi attraverso cui queste risorse vengono trasferite a livello territoriale” (Evangelista, Masciarelli e Capiello 2016)

I primi studi sul ruolo dell'imprenditore concettualizzavano tale soggetto economico in maniera distinta da altri processi sociali che avvenivano nel mercato/territorio. Tuttavia, l'analisi delle attività dell'imprenditore e della sua impresa hanno contestualizzato tale fenomeno all'interno di una rete di soggetti economici in relazione tra loro, che ne favoriscono (o inibiscono) il successo (Boso et al. 2013, Aldrich e Zimmer 1986, Hoang e Antoncic 2003). Infatti, data la vocazione innovativa delle nuove imprese e il dinamismo dei mercati, è sempre più necessario avvalersi di network esterni per alimentare l'apprendimento continuo e l'accesso a risorse critiche (Presutti, 2010, Zahra et al. 2000). In particolare, specialmente sul territorio Italiano, il *locus* dell'innovazione non risiede più nei laboratori di Ricerca e Sviluppo delle grandi imprese, piuttosto nelle nuove piccole imprese (*start-up*) che promuovono lo sviluppo di prodotti/servizi nuovi avvalendosi di una rete di attori a supporto. Ciò che consente alle nuove imprese di avere successo è la loro capacità di avvalersi e sfruttare il capitale sociale (Coleman 1988), che costituisce un lubrificante per le attività imprenditoriali su un territorio che sono votate all'innovazione (Laursen et al. 2012). Numerosi studi hanno attestato l'importanza delle reti d'impresa e gli effetti sulle prestazioni innovative delle stesse (Ahuja 2000; Brass et al. 2004; Powell 1996), dovuta alla flessibilità che imprese di piccole dimensioni hanno nel reperire conoscenza al di fuori dei propri confini, che consente loro di evolvere e innovare velocemente (Cooke, 2001; Dosi, 1988) e alle risorse alle quali i membri della rete possono accedere (Tsai e Ghoshal 1998). Le reti di imprese vanno, quindi, intese in senso ampio, non solo, cioè, relazioni

con fornitori, clienti, investitori, istituzioni, ma anche con imprese concorrenti, le quali posso costituire una risorsa fondamentale che favorisce l'innovazione. Infatti, la spinta alla creazione di nuovi prodotti/servizi e la generazione di *start-up* può partire non solo da individui operanti all'interno di un'impresa già esistente, ma anche dalle relazioni con attori operanti in altre imprese esterne.

Nella letteratura sull'imprenditorialità, tre sono gli elementi della rete che consentono alle imprese di prosperare: la natura delle relazioni tra le imprese della rete, le relazioni di rete come meccanismi di coordinamento e la struttura della rete stessa.

a. La natura delle relazioni di rete e l'imprenditorialità

Lo sviluppo di relazioni con altri soggetti economici e non, consente alle imprese di accedere a risorse fondamentali per la generazione di nuovi prodotti/servizi, attraverso l'apprendimento continuo (Burt 2005, Knoke 1990). In particolare, sono le risorse intangibili, come informazioni e conoscenza che svolgono un ruolo chiave nel successo di attività imprenditoriali e che vengono veicolate più facilmente attraverso determinati canali relazionali. L'importanza delle informazioni e della conoscenza sviluppata altrove, consente alle imprese di generare idee e cogliere opportunità di mercato (Birley 1985, Hoang e Antoncic 2003). Esistono varie tipologie di relazioni che un'impresa può sviluppare nel territorio e non (Brass et al. 2004, Padgett e Powell 2012). Oltre alle relazioni professionali, con fornitori, clienti, investitori e altri portatori d'interesse economico, tra gli individui che operano nelle imprese e tra gli imprenditori, possono svilupparsi relazioni di tipo personale, dette anche informali, che rappresentano un veicolo preferenziale per lo scambio di informazioni critiche per il successo delle imprese stesse perché fondate sulla fiducia reciproca (Burt 2005; Granovetter 1985, Lawson et al. 2009).

b. Le relazioni come meccanismo di coordinamento

Rapporti informali, personali e basati sulla fiducia costituiscono un potente meccanismo di coordinamento che favorisce lo sviluppo economico, specialmente all'interno di un territorio circoscritto perché favorisce lo scambio di informazioni rilevanti al successo dei membri della rete e scoraggia comportamenti opportunistici (Burt 1992, 2005; Lorenzen, 2001, Shane e Cable 2002). Infatti, non solo la creazione della relazione ma anche la qualità delle informazioni scambiate dipendono dalla fiducia e dalla reputazione delle parti (Shane e Cable 2002, Stuart et al. 1999). Fiducia e reputazione consentono alle imprese di anticipare le azioni future degli

altri membri della rete, riducendo la loro percezione del rischio legata allo scambio di risorse e al raggiungimento dei loro obiettivi imprenditoriali (Burt 2005, Uzzi 1997). La fiducia reciproca nelle relazioni di rete influenza anche la qualità dell'informazione scambiata (Hite 2005). In particolare, le informazioni scambiate tra imprese appartenenti ad una rete, tra le quali si sono instaurate relazioni di fiducia e informali, sono di natura più olistica, difficili da scambiare solo attraverso altri meccanismi formali, come il prezzo. Per esempio, nel caso dei rapporti di fornitura, le relazioni informali tra fornitori e imprese consentono di acquisire informazioni che vanno oltre il prezzo o le caratteristiche materiali e funzionali dei beni acquisiti (Uzzi 1997).

c. L'effetto della struttura della rete sull'imprenditorialità.

Non solo la dimensione relazionale della rete favorisce la generazione e il successo di attività imprenditoriali, ma anche la struttura della rete stessa. In altre parole, l'accesso a risorse e informazioni nella rete e funzione della posizione dell'impresa relativamente agli altri membri della rete (Lin 1999). Esistono una varietà di misure che mirano a spiegare la relazione tra la posizione degli imprenditori e/o delle loro imprese nella rete e le loro prestazioni. La *dimensione* del network, ovvero quante relazioni ha l'impresa con altri soggetti economici indica un maggiore probabilità all'accesso di risorse (Hansen 1995). La *centralità* dell'impresa rispetto alle altre imprese indica una capacità dell'impresa di controllare e usare risorse critiche (Powell et al. 1990). Per esempio, imprese emergenti più periferiche che non hanno relazioni con investitori chiave hanno una posizione di svantaggio per via di uno scarso accesso a risorse fondamentali (Tsai 2001). Mentre dimensione e centralità misurano la quantità di risorse a cui un'impresa può accedere, è opportuno analizzare il ruolo della diversità delle risorse scambiate. Infatti, dato l'accesso a informazioni consentito dalle relazioni di rete, la diversità di queste informazioni stimola i processi creativi, la creazione di nuovi prodotti/servizi e favorisce lo sviluppo di attività imprenditoriali (Burt 1992, McEvily e Zaheer 1999). L'accesso a informazioni diverse è funzione della posizione dell'imprenditore/impresa nella rete. Imprese i cui contatti non sono connessi tra di loro beneficiano del vantaggio del *broker*, cioè hanno accesso a un'informazione non ridondante e possono influenzare la conoscenza scambiata (Burt 1992). Al contrario, imprese facenti parte di una rete molto interconnessa, possono ricevere informazione omogenea che può rallentare i processi di creazione di nuovi/prodotti, cioè i processi innovativi (Burt 2005).

Il ruolo delle reti d'impresa è stato analizzato finora come determinante del successo delle attività imprenditoriali, perché consente l'accesso a risorse e informazioni, favorendo l'innovatività delle imprese, perché costituisce un importante meccanismo di coordinamento e perché favorisce il controllo su tali risorse e informazioni. Tuttavia, sono anche le attività imprenditoriali che determinano l'evoluzione e la trasformazione della rete nel tempo. Infatti, durante le interazioni con altre imprese, nuove opportunità di rete emergono e le relazioni precedenti possono consolidarsi o terminare, consentendo alla rete di cambiare la sua struttura in maniera evolutiva (Aldrich e Reese 1993).

5. Considerazioni finali

Questo lavoro non aveva la pretesa di predisporre un piano per lo sviluppo economico del territorio ricompreso tra le Valli Marecchia e Conca ma si è posto l'obiettivo di "fotografare" l'esistente per poi individuare alcune traiettorie in modo da orientare delle azioni mirate a favorire l'imprenditorialità.

Come framework teorico utile a questo fine si è scelto l'orientamento imprenditoriale; questi dovrebbe sostenere l'attivazione di nuove iniziative e guidare le scelte strategiche, quindi far rendere al meglio le risorse locali disponibili.

Ad una prima analisi esplorativa Le Valli Marecchia e Conca mostrano alcune caratteristiche demografiche specifiche, come ad esempio una minore densità e in qualche caso una percentuale maggiore di popolazione anziana, ma non si discostano in maniera rilevante dal resto della Regione.

Per quanto riguarda le imprese, invece, si registra un calo nei settori tradizionali, primo fra tutti quello delle costruzioni, ed una crescita, talvolta anche molto rilevante, nella fornitura di servizi. Il dato non stupisce e non differisce in maniera sensibile da quanto succede più in generale nelle economie avanzate.

Due elementi invece devono essere presi in particolare considerazione riguardo alle imprese locali e sono le dimensioni che restano molto contenute e la vita media, anch'essa abbastanza ridotta; solo il 2,2% delle imprese esistenti ha più di 20 addetti e solo 16 imprese contano più di 100 addetti mentre il ciclo di vita, nella maggioranza dei casi, non supera i 10/12 anni.

Come si diceva in precedenza, quello delle dimensioni ridotte è un aspetto che caratterizza tutto il sistema imprenditoriale italiano ma ciò non è motivo sufficiente per sottovalutarne le

conseguenze; se è vero che da più parti si sostiene (o si sosteneva) che la piccola impresa conserva forti capacità innovative ciò non toglie che l'impossibilità di investire le cifre necessarie per affrontare i mercati globali rischia di indebolire nel tempo le capacità competitive. Prova ne è il breve ciclo di vita delle imprese locali.

L'orientamento imprenditoriale, soprattutto nella sua estensione "culturale", può essere di aiuto perché, se compreso e coltivato, dovrebbe indurre ad affrontare le sfide complesse in maniera più razionale; spesso le imprese restano di dimensioni ridotte perché il fondatore o i fondatori non sono disponibili ad allargare la compagine societaria o decidere per alleanze strategiche più strutturate con altri.

In prospettiva, una potenzialità di crescita imprenditoriale nelle valli Marecchia e Conca riguarda le attività legate ai luoghi; nelle Valli è significativa, infatti, la disponibilità di capitale naturale, culturale e relazionale. In questo senso, ad esempio, si stanno diffondendo e possono aumentare ulteriormente i servizi turistici di breve durata, per escursioni, visite e utilizzo condiviso delle strutture. Si ricordi, ad esempio, il numero molto limitato di strutture ricettive per il pernottamento.

Di nuovo, le ridotte dimensioni delle imprese obbligano a guardare a queste possibilità in maniera associata. La sfida imprenditoriale non è un'avventura solitaria, tanto più in un momento in cui la congiuntura economica e le nuove tecnologie tendono a favorire le aggregazioni o l'uso congiunto di piattaforme abilitanti; le variabili citate che definiscono l'orientamento imprenditoriale dovrebbero indirizzare i tentativi d'impresa verso modelli più compositi come le reti di impresa e comunque alleanze strategiche finalizzate a reperire maggiori risorse ed offrire soluzioni più complete.

In questa ipotesi è necessario irrobustire i legami fiduciari in modo da aumentare la circolazione di conoscenza e delle opportunità di business e favorire la realizzazione di iniziative comuni.

Un ruolo essenziale, in questo senso, è ricoperto dagli intermediari, pubblici o privati, perché, sfruttando una posizione di terzietà, possono aumentare la capacità di relazione, di assorbimento di nuova conoscenza, di ibridazione e condivisione delle risorse (*sharing economy*).

Bibliografia

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Aldrich, H. E., & Reese, P. R. (1993). Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1993, 325-339.
- Aldrich, H., Zimmer, C., Sexton, D., & Smilor, R. (1986). *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, 3-23.
- Audretsch, D. (2007) *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1(1), 107-117.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burgelman, R. A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Cappiello, G., Galbiati, S., & Iapadre, L. (Eds.). (2016). *Sistemi locali, reti e intermediari dell'innovazione. Il Polo dell'ICT in Abruzzo*. Il Mulino.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and corporate change*, 10(4), 945-974.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic management journal*, 7(1), 53-68.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory*.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34, 42-49.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Engle, D. E., Mah, J. J., & Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. *Creativity Research Journal*, 10(1), 45-49.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Hage, J. 1980. *Theories of organizations*. New York: Wiley.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(4), 7-19.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.

- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Hite, J. M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 113-144.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
- Knoke, D. (1990). Networks of political action: Toward theory construction. *Social forces*, 68(4), 1041-1063.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Regions matter: How localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition. *Organization science*, 23(1), 177-193.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual review of sociology*, 25(1), 467-487.
- Lorenzen, M. (2001). Ties, trust, and trade: Elements of a theory of coordination in industrial clusters. *International Studies of Management & Organization*, 31(4), 14-34.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to "Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage." *Academy of Management Review*, 21(3), 605-607.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20(12), 1133-1156.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic theory and capabilities*.
- Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton University Press.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Presutti, M. (2010). Sviluppo imprenditoriale e diffusione dell'innovazione nei contesti locali. In Cappiello, G., & Galbiati, S. (Eds.). (2010). *Rinforzare la rete. Imprese e istituzioni nel tempo dell'innovazione e della discontinuità*. Il Mulino.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1975.
- Shane, S. (1994, August). Why do rates of entrepreneurship vary over time?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 90-94). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management science*, 48(3), 364-381.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic management journal*, 6(2), 97-113.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, 44(2), 315-349.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259.