

# TRACK - LA PROSPETTIVA DEL CONSUMATORE AL VALORE

*Exploring creative brands' digital storytelling impact on successful "self-portraits":*

*A case study in Italian furniture brands*

YUHONG ZHOU, JIE ZHANG, ROMANA ANDÒ

*La segmentazione della marca del distributore "premium": la valutazione dei consumatori in relazione ai fattori di scelta*

GUIDO CRISTINI, CRISTINA ZERBINI

*Discovering mobile instant messaging in the business: technology acceptance model and customer perceived value on satisfaction and CRM performance*

VITTORIA MARINO, LETIZIA LO PRESTI

*ViviSmart. Analisi dell'efficacia di una campagna educativa sul comportamento di consumo alimentare e lo stile di vita dei bambini*

COSTANZA NOSI, ANTONELLA D'AGOSTINO, CARLO ALBERTO PRATESI

*Exploring the critical incident technique as a method for the analysis of online customer reviews*

EDWARD BOON, LAURA BOUGARY, ALESSANDRO BIGI, MICHELLE BONERA

*Narrare il patrimonio storico e culturale dell'impresa per creare valore.*

*Una proposta di definizione dell'heritage marketing-mix*

MARIA ROSARIA NAPOLITANO, ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO

*How to involve customers in the service creation process through the web.*

*An investigation on some telecommunication firms*

VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, FABIANA SEPE



# Exploring the impact of creative brands’ digital storytelling on successful “self-portraits”: A case study of Italian furniture brands in China

YUHONG ZHOU\* ROMANA ANDÒ• JIE ZHANG<sup>▲</sup>

## Abstract

**Objectives.** *With the increasing importance of social media to externalize personal or collective experience and knowledge, more and more creative brands are using digital storytelling as a strategy to create a brand’s successful “self-portraits on international social media platforms”. Some foreign creative brands are strategizing on ways to use Chinese social media to share their excellent design value and lifestyle in China, of which many do not know how to use social media to communicate with their Chinese audiences. This study was motivated by the belief that digital storytelling would be like a brand’s strategy and a self-empowering platform to creative or co-create values to host audiences.*

**Methodology.** *This research is an empirical study of the survey coming from the second edition of Salone del Mobile Milano at Shanghai in 2017. The goal of this survey was to report ‘state of the art’ of Italian furniture brands’ digital storytelling on the Chinese social media. Structural questionnaires were collected through interviews on the spot.*

**Findings.** *An analysis of these 53 Italian furniture leading brands showed that digital storytelling using Chinese social media is a good strategy to exploring how to create successful creative brands in China, where the Internet environment is different compared to that of western countries.*

**Research limitations.** *Correlation between Italian furniture brands’ digital storytelling and their successful “self-portraits” should be further studied. Creative brands’ successful “self-portraits” in this research is static, of which a dynamic study needs to be developed.*

**Practical implication.** *These samples come from international furniture exhibition which are top brands in Italy, their brands’ digital storytelling experience can be the trend of this field, and these experience also can be implicated by creative brands.*

**Originality of the study.** *This research focused on creative brands’ digital storytelling at the specific internet environment where they are presented. These data were collected through direct interviews with brands’ entrepreneurs or marketing/ communication managers during the occasion of Milan Salone at Shanghai.*

*Key words: digital storytelling, creative brands, social media*

## 1. Introduction

*Creative brands’ digital storytelling on international social media have been properly developed as a strategy for brands in Western countries. However, creative brands entering the markets abroad through the internet environment is different from western countries. However, efforts should be made to introduce their brands’ digital storytelling on the other social media platforms.*

*Digital storytelling enables the articulation of complex matters in more accessible ways (Van Gils, 2005), recruits and retains the attention of the audience (Malita and Martin, 2010) through the presentation of information in an interesting narrative (Rijinja and Van der Jagt, 2004). These interesting narrative provides the audience with a simplified version of the brand, for instance, through visual, audio and alphabetic texts. Many fashion brands are using social media platforms like Facebook, Twitter, Instagram to present their images on digital platforms. In response to these trends, many furniture brands are using digital storytelling to enhance brands’ vitality.*

---

\* Post-doctoral - Nanjing University of Aeronautics and Astronautics  
e-mail: zhou-yuhong@hotmail.com

• Professor - Sapienza University of Roma  
e-mail: romana.ando@uniroma1.it

▲ Full Professor - Nanjing University of Aeronautics and Astronautics,  
e-mail: jie.zhang@nuaa.edu.cn

*The digital storytelling methods associated with communication are widely believed to delight the audience. These new methods, often referred to as digital storytelling, include text, image, video and audio. More and more brands have moved away from those traditional communication toward new methods that are more likely to place their brands on international as well as national social media. Digital storytelling have inadequate answers to the question: how digital storytelling strategy help to create the vitality of brands?*

*In our contemporary society, social media digital activity has become the core of fashion brand strategy, because the global audience can be reached through the digital media. Filo, Lock and Karg (2015) investigated new media technologies facilitating interactivity and co-creation that allow for the development and sharing of user-generated content among brands and individuals. Burberry had reached over 3.3 million Facebook fans as at 2010, and it therefore won the 2010 Digital Innovation Award by the British Fashion Awards. The internet currently forms a major part of people's lives and it is used not only by online consumers such as on Amazon and Tianmao (Alibaba), but also for social communication. For example, Facebook which has more than 2 billion monthly active users as at September 2017, which increased by 27% within the same period of 2016, and the proportion of mobile users has risen to 92% (Weibo report, 2017). According to the CNNIC's 41st report, about 772 million internet users were recorded as at December, 2017. Then, about 48.7% of Chinese internet users have their active Sina Weibo blog, although, these data are in doubt, this indicates that Sina Weibo is very popular among the Chinese internet users.*

*The goal of this empirical study is to contribute to the understanding of digital storytelling for creative brands' strategy, by analyzing empirical studies coming from those Italian furniture brands presenting at the second edition of Salone del Mobile Milano at Shanghai. These creative brands are intending to introduce digital storytelling on Chinese social media platforms as a strategy to communicate and reach out to Chinese audiences.*

*This research question is: how digital storytelling are used by Italian furniture brands in China? Sampling methods coming from leading brands have their roots in attempts to observe the front liners in creative brands management. A better understanding of digital storytelling using a specific sector of Italian famous furniture would potentially have implications for creative brands more generally, and specifically when the goal is not only for profit but also for sharing lifestyle. This empirical study includes 53 samples from the second edition of Mobile Salone Milano at Shanghai with three different furnishing experiences which are classic design and xLux brands.*

## **2. Literatures review**

### *2.1 Concept of digital storytelling*

*Social media, blogging and wikis have various social networks for getting information and knowledge from the web 2.0 age. Digital storytelling is the modern expression of the ancient art of storytelling and the practice of combining narrative with digital content, including images, sounds and videos to create an emotional effect and/or to pass a message to its audience (Malita and Martin, 2010). At the contemporary age, digital storytelling has essentially become synonymous with writing short alphabetic text, taking photos, composing short videos and audio messages on social media. These existing posts including text, photo, video and audio gathered from experience would be called a digital story.*

*Digital storytelling provides a means of transmitting the intangible aspects of culture, such as values and beliefs from one person to another or from one generation to the next. The emergence of social media enable users to share stories about themselves, each member is often required to create and share his/her identity through profile descriptions (Pera, Viglia and Furlan 2016). This is unlike antecedent research where Brown, Kozinets and Sherry (2003) reported that brand owners have dominated the story content, as well as production and distribution. Storytelling is proposed as a means of communicating what is termed "expressive individuality" (Weinberg et al., 2013). Expressive individuality can be used to build one's personal brand (Labrecque, Markos and Milne, 2011), enhancing the connection with respect to potential audiences, helping to promote one's uniqueness to a target public (Pera, Viglia and Furlan 2016). Brands' storytelling does not only build brands' image, it also involves learning by-self and from the audience. This brand-empowering platform from digital storytelling will promote the articulation of brand value and sharing brands' developing experiences.*

*Creative brands' digital storytelling is a practice deployed in the promotion of creative products, particularly through building excitement and enthusiasm online. The internet has sent a wave of Schumpeterian creative destruction through the "golden age" (Scott 2012) of the creative industry. The Internet allows consumers to know deeply and access easily creative brands' culture and vision. Through this digital platform (social networking sites, blogs, etc.), cultural and creative brands can facilitate the construction of a community of potential consumers. Creative brands' digital storytelling begins with thinking about their brand value and culture, moves to writing texts, make videos and take photos of their creative products and other essentials, and then it finishes with posts on social media where social networks show a weak tie investment. Creative brands' digital storytelling objectify their cultural capital in social capitals. Digital storytelling is a powerful tool for creative brands because it entails exchange of information and co-create value with their audience.*

## 2.2 Creative brands' characteristics

The concept of creative industries, which has been derived from the cultural industries(1930s), was first documented in 1994 in Australian cultural policy "Creative nation "(Moore, 2014), and became famous after UK policy makers (DCMS) set up creative industries mapping document in the year 1998 where one part focused on designer fashion. Creative industries sector lies at the crossroads between the arts, business and technology, ranging from upstream activities such as the traditional arts, performing arts, literature and visual arts, to "downstream" activities also named "applied arts" such as advertising, design, publishing and media related activities (Sao, 2004). Fashion industry, as an applied art, has already contributed to economic growth by generating employment, as well as fostering a pleasant life style in developed countries.

Many creative industries are hits-based or style-based industries that are subject to shifts in taste and fashion and new technologies pose a constant threat to existing activities (Sao, 2004). Creative products' brands tend to have some distinct features: Culture is the core of creative brands; style is the brands' image. The dialogic and nature of digital storytelling enables the creative brand to connect with their audience while sharing brands' culture and style.

## 2.3 Social capital review

The literature of social capital was reviewed using three theories by Seibert, Karimer and Liden (2001) which are weak tie, structural holes and social resource theory. Weak tie theory was suggested by Granovetter (1973) who found that weak ties provided more sources of unique information and resources than strong ties. Strength of a tie is characterized by a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services. Burt (2005) indicated that brokerage from structural holes beyond the group and closure within the group are the two main features of social network and metaphor of social capital, and it was believed that social capital explains that people performed better as a result of better connection with other people. Social capital can be traced to Marx who saw capital as part of the surplus value captured by capitalists or the bourgeoisie based on the exploitive social relations between both classes (Lin 2001).

Seibert, Karimer and Liden (2001) integrated these three theories of social capital as network structures which facilitate access to social resources and the nature of social resources. They reported that social capital conceptualized in terms of network structure and social resources can lead to career success through access to information, resources and career sponsorship.

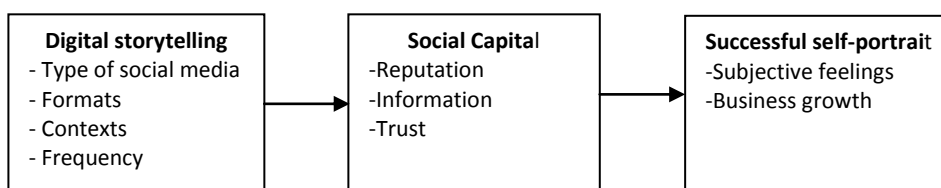
Social capital are exogenous variable and also endogenous. As earlier stated in the literature review, weak ties theory, social resource theory and integrated social capital theory all regard social capital to be an exogenous variable. However, structural holes theory considered social capital to be an endogenous variable which include sharing information, reputation and trust embedded in social network. Information sharing which could be transferred into knowledge as defined by Burt is different from that information which is only beneficial while finding jobs.

Strong and weak are the two basic characteristics of relationships. Relationships are the fundamental elements in any society and network which can be measured for strength and context (Zhou, 2015). On the social media platform, especially these open social media like that Twitter and Chinese Sina Weibo, relationships embedded in digital social networks are usually weak ties which could offer more heterogeneous information.

## 2.4 Creative brands' success measures

Measures of brands' success involves objectively observable achievements such as profits and growth in sales, number of employees, and individuals' subjective feelings of accomplishment and satisfaction with their brands. Creative brands can make their successful self-portraits with objectively observable achievements and subjective feelings. Achieving process is more important than static success. With these brands' success literature, this study intends to provide an insight into the role of digital storytelling which build social capital in creative brands' success, similar to that integrated in the research framework.

Fig. 1: Research framework of Digital storytelling impact on successful "self portrait"



Source: Elaborated by author

### 3. Data collection

Data used in this paper were collected from semi-structured in-depth interviews with fifty three Italian furniture brands (for example, brands' entrepreneurs, marketing managers and communication managers) at the second edition of the Salone del Mobile. Milano Shanghai, in November 2017, showcased the very best 'Made in Italy' furnishing and design at the Shanghai Exhibition center. According to the official website, about 109 Italian brands filled the entire exhibition space with three different furnishing experiences which are 16 classic brands, 58 design brands and 35 xLux brands. Interview questions focused on types of social media used, methods and contents of digital storytelling, as well as some specific information about brands.

### 4. Quantitative results

#### 4.1 Social media used

The types of social media used by Italian furniture brands are presented in Table 1. It shows that nine out of the ten Italian furniture brands investigated have their Facebook accounts basically for communicating with their audience, and half of all Italian furniture brands investigated use Instagram, and one in three use Youtube. During the survey, two out of three Italian furniture company's entrepreneurs said that they also use Pinterest.

Chinese social media Wechat have two types of account, with both having different functions. Wechat public accounts can be forwarded to others on Wechat's web page. However, Wechat's private posts cannot be forwarded. Italian furniture brands investigated used Wechat only about three years ago. Four in ten Italian furniture brands use Wechat's public accounts to communicate with their audience, and two in ten use private accounts. Only a few Italian furniture brands used traditional media to communicate, however, three brands initiative said that they use email to share information with their business partners and audiences.

Tab. 1: Types of social media used by Italian furniture brands

Type of social media	Users	Percent
Facebook	47	88.7%
Instagram	24	45.3%
Youtube	15	28.5%
Twitter	13	24.5%
Pinterest	5	9.4%
Wechat public account	22	41.5%
Wechat private account	9	17%
Weibo	3	5.7%
Journal in Chinese	13	24.5%
Website in Chinese	10	18.9%
Email to Chinese customers	3	5.7%

Source: Elaborated by author

#### 4.2 Formats of digital storytelling

As shown in table 2, nine out of ten Italian furniture brands used photo as their format to digital storytelling, six in ten used written text, and four in ten used Video. Only one brand mentioned that they used audio to communicate with their audience. About 3 out of ten Italian furniture brands reported that they used the photo more than text, and only five investigated brands reported that they used text more than photo.

Tab. 2: Formats of digital storytelling

Mode used on platform	Users	Percent
Text	32	60.4%
Photo	48	90.6%
Video	20	37.7%
Audio	1	1.9%
Photo > Text	11	20.8%
Text > Photo	5	5.7%

Source: Elaborated by author

#### 4.3 Contexts of digital storytelling

Italian furniture brands' digital storytelling pay attention to their new products, about nine in ten focused on these information in order to communicate with their audiences. Brand history and value are also communicated, more than

seven in ten brands used it as their brands' digital storytelling and about three in ten brands would like to tell their designers' story. Only two brands would like to publish their entrepreneurs' story. Social news are not used by brands for their brands' storytelling.

Tab. 3: Context of digital storytelling

Context used	Users	Percent(%)
Brand history/Value	39	73.6
New products	45	84.9
Designer's story	17	32.1
Entrepreneur' story	2	3.8
Social news	11	20.8
Other information	7	13.2

Source: Elaborated by author

#### 4.4 Frequency of brands' digital storyteling on Wechat public account

Italian furniture brands are not active on Wechat's public accounts. More than half of all brands investigated post their brand's story once in a week, three in ten make one post 2/3 days of the week, only one in ten post every day, and nobody makes two posts. These Italian furniture brands are top brands in Italy and globally, unlike those fast fashion.

Tab. 4: Frequency of wechat public account' posts

Wechat posts	1	2	3	4	5
Percents(%)	6.9	51.7	31	10.3	0

Source: Elaborated by author

#### 4.5 Social capital

Sharing information, trust and reputation is social capital according to Burt (2005). Based on this theory, this study designed three items to investigate Italian furniture brands' social capital derived from their digital storytelling. The first item is about rating trust by Chinese audience using the five point Likert scales. About 47% of brands rate the trust from Chinese audience as 4, and 34% was rated 5, nobody was rated 1 and 2. The second item is about rating cognition to brand style from Chinese audience, only one brand was reported to be well known by Chinese audience, 34% was rated 3, and 49% of brands rated Chinese audience as having good cognition to their style. The third item rated the interaction on media platform by Chinese audience, 37% of brands rated interaction on the third scale, and 39% of brands were rated the fourth and fifth scale, and 23% of brands are of the opinion that Chinese audience do not interact on social media platform.

Tab. 5: Social Capital

Items/Percent	1	2	3	4	5
Trust from Chinese audience	0	0	19	47	34
Cognition to brand style	2	15	34	28	21
Interaction on media platform	2	23	37	27	12

Source: Elaborated by author

#### 4.6 Perceived success

Success could be measured through objective achievements and subjective feelings. As shown in Table 6, 65% of Italian furniture brands reported that they experience great success in China, 31% of brands do not perceive success, while only 2 brands perceived failure in Chinese market. About the increasing sales during the last 3 years, most Italian furniture brands were rated to have got the rapid increase in China, only 15% of brands rated their business in China as stable not increased, and there is no brand rated as having decrease in sales. At the same time, 57% of brands were rated to have an increase in Chinese business partners, and 22% of brands were stable.

Tab. 6: Success Perceived

Items	1	2	3	4	5
Subjective success	0	4	31	50	15
Sales over the last 3 Years	0	0	15	38	46
Chinese business partners	0	2	22	57	20

Source: Elaborated by author

## 4.7 Table: Brands' basic information

In the second edition of the Salone del Mobile, Milano Shanghai categorized these brands with three different furnishing experiences which are 16 classic brands, 58 design brands and 35 xLux brands. This study sampled 53 Italian furniture brands, of which 8 brands' style is classic, 25 design and 27xLu, 6 brands stated that they have 2/3 style and one brand have two companies for their different styles. The above data were collected by brands, of which 51% brands is xLux, 47% is design style, and 15% classic.

Tab. 7: Success Perceived

Items	Used	Percent (%)
<b>Brands' style</b>		
Classic	8	15
Design	25	47
xLux	27	51
<b>Firm's age</b>		87.8 Years
<b>Presented in China</b>		10.5 Years
<b>Scale brands' employees</b>		
Mini	0	0
Small	6	11.5
Medium	39	75
Large	7	13.5
<b>Brand' entrepreneur age</b>		
25-35	3	6
36-45	10	20
46-55	17	35
56-65	19	39
<b>Design director</b>		39
Age25-35	1	8
36-45	3	23
46-55	18	46
56-65	9	23

Source: Elaborated by author

These investigated Italian furniture brands have been present for a long time in China, 71.8% have 10 more years, and one brand has been present in China for 45 years. About 47.2% of brands have 10 more years, but only 16.9% of brands were present in China during these four years. This survey also investigated the brands' age, one brand was founded in 1300, and their average age is 87.8 years. Most of these brands' scale is medium, one in ten is small and one in ten is large. Their entrepreneurs are not young; most of them are more than 45 years old. Some entrepreneurs are also designers; however, 73.5% of brands have their design directors. Most of these directors are also more than 45 years of age.

## 5. Discussion

### 5.1 Open vs Private

Twitter is an open social media, facebook is meta open because users can decide on sharing information with the public or private. Sina weibo is similar to Facebook, if Weibo users select the option of sharing their posts with the public, then those strangers on this platform could read them. Similar to Twitter and Facebook, users' posts on Sina weibo can be forwarded to others. Although, some Chinese social media like Wechat also have this option, their users usually select the option of private, only a few choose the option of sharing their last 10 posts with public. Wechat have two types of account, one is public which can be forwarded to others, the other is private which cannot be forwarded.

There is also the challenge of choosing which is better between Wechat public accounts and private accounts. In general, social media of creative brands' digital storytelling is better open to the audience because it can attract potential customers and retain loyal audiences. Wechat's public accounts would be a better solution, and it would get more social capital benefits of reputation trust and information sharing like that defined by Burt. Wechat's private accounts only share information with their regular customers, at the same time, these contacts are very limited.

### 5.2 Text art vs visual art

Most Italian furniture brands have introduced photo as their digital storytelling' media. As stated above, one in ten brands have selected this model. With the development of digital camera, photograph and snapshot are mastered easily by the general public, at the same time, it is also introduced as a better tool of presentation by creative brands. Creative products especially design like furniture can be displayed better by photo. Photo is a contemporary visual art.



More than half of the Italian furniture brands investigated have introduced alphabet text into digital storytelling. The alphabet text is one traditional art that can describe their philosophy and values. Photo can present the result of their culture and idea, alphabet text can explain their motivation of design and also their basic assumptions. At the same time, brands' digital storytelling of text can lead to the evolution of their culture.

### 5.3 Products information vs social information.

This survey unfolds the fact that digital storytelling of Italian furniture brands focused on sharing their new products with the audience. As an enterprise, profit is their principle goal. However, when an enterprise has gained grounds, it should contribute its quota to society and the world at large. Brands' digital storytelling should also focus on sharing social information because only two in ten Italian furniture brands posts them. However, eight in ten focus on their new products.

This survey unfolds the fact that digital story telling of 3 in ten Italian furniture brands pay attention to the story of designers, and 0.3 in ten introduce their entrepreneurs. Entrepreneurs' story is really very sensible, because it involves not only them but also their opinion about the society and the world. Therefore, if creative brands are successful at the market, their entrepreneurs usually can present excellent lifestyle which can be shared with the audience.

### 5.4 One day vs one week.

Creative brands' digital storytelling also involve posts' frequency. This survey discovered that five in ten Italian furniture brands communicate once a week on social media, only one in ten post every day, and nobody makes two public posts daily. Italian furniture brands have been using wechat for a long time, still, they are not yet used to it. Actually, a high frequency of posts is not too important, especially these high level brands have a slow style. Context of digital storytelling is much more important. But creative brands should survive the digital social media and in the internet.

## 6. Contributions and Limitations

While surveying Italian furniture brands, presented at the second edition of Salone Mobile Milano at Shanghai, this study explored that brands' digital storytelling can lead to "successful self-portraits" of creative brands. Digital storytelling is an explorative process, which transfers cognition into action and contributes to the society, to create successful "self-portraits". "Self-portraits" is not static and it should be developed like strategy.

This study is an empirical research which explored creative digital storytelling state of the art. However, correlation between Italian furniture brands' digital storytelling and their successful "self-portraits" will be studied with regression analysis in the subsequent paper. Creative brands' successful "self-portraits" in this research is static. At the same time, "Self-portraits" are usually in a static state, creative brands' self-portrait dynamic evolution should be considered as a strategy.

## Reference

- BURT B. (2005). *Brokerage and Closure*. Oxford University Press, New York, p. 4-25.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- KIM J., LLOYD S., CERVELLON M. (2016), "Narrative-transportation storylines in luxury brand advertising: Motivating consumer engagement", *Journal of Business Research*, vol. 69, pp. 304-313
- LIN N. (2001), *Social capital: a theory of social structure and action.*; Cambridge University Press, pp. 4-19, Cambridge
- MALITA L., MARTIN C. (2010), "Digital storytelling as web passport to success in the 21<sup>st</sup> century", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, pp. 3060-3064
- MOORE I. (2014), "Cultural and creative industries concept-a historical perspective", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 738-746
- PERA R., VIGLIA G., FURLAN R., (2016), "Who Am I? How compelling self-storytelling builds digital personal reputation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 35, n. 2016, pp. 44-55
- SAO P. (2004), Creative industries and development, *United Nations conference on trade and development, Eleventh session*, 13-18 June 2004.
- SCOTT M. (2012), "Cultural and creative entrepreneurs, cultural entrepreneurship: music producers mobilizing and converting Bourdieu's alternative capitals", *Poetics*, vol. 40, n. 3, pp. 237-255.
- SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., LIDEN R.C. (2001), "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 2, pp. 219-237.
- Slone del Moible.Milano Shanghai. <http://www.salonemilano.cn/en/exhibition/salone-shanghai.html>
- Weibo Report (2017), <http://data.weibo.com/report/reportDetail?id=404>
- CNNIC(2018), "Chinese Internet development statistics report", Chinese internet information center, [http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/hlwtjbg/201803/t20180305\\_70249.htm](http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/hlwtjbg/201803/t20180305_70249.htm)



# La segmentazione della marca del distributore “premium”: la valutazione dei consumatori in relazione ai fattori di scelta

GUIDO CRISTINI\* CRISTINA ZERBINI\*

**Obiettivi.** *La marca del distributore (MDD) ricopre un ruolo sempre più rilevante nelle strategie di sviluppo delle maggiori Insegne distributive che operano in Italia. In particolare, nel corso degli ultimi cinque anni, anche nel nostro Paese si registra un crescente presidio della MDD nella fascia prezzo denominata “Premium” attraverso un processo di segmentazione che risponde, in primo luogo, non tanto ad elementi di convenienza, quanto, di qualità, di varietà, di autenticità e di sostenibilità.*

*Si tratta di una sfida complessa per i distributori, in quanto le MDD posizionate in tale fascia prezzo devono rispondere in modo specifico alle diverse richieste di distintività avanzate da segmenti di consumatori sempre più consapevoli ed esigenti in ragione anche delle alternative di qualità presenti in tale ambito competitivo.*

*Non deve stupire, pertanto, se le MDD Premium che si stanno affermando assicurano il consumatore sui vantaggi offerti rispetto alle marche industriali che rimandano all’esplicitazione del presidio di alcune distintività. Si pensi all’universo della tradizione alimentare dei territori e della ricerca di autenticità, sicurezza e qualità, a quello del biologico dove si deve, invece, rispondere ad una domanda continuativa di sostenibilità ambientale (nelle diverse forme); infine, al mondo della funzionalità dove le richieste attengono alla nutrizione e alla verifica della ricettazione e delle materie prime utilizzate. In tale ambito, sono presenti MDD (e prodotti) che rispondono a fabbisogni di natura nutrizionale (ad esempio alla necessità di non consumare prodotti contenenti glutine, lattosio o uova), altre che, invece, si connotano per fornire soluzioni specifiche di natura salutistica (conviene ricordare, ad esempio, all’arricchimento dei prodotti con fibre, calcio, vitamine, proteine, etc.). Infine, non vanno dimenticate le MDD che sono state inserite in universi alimentari nei quali il valore è costituito dall’offrire varietà e qualità a segmenti di consumatori sensibili al benessere animale e che perseguono una dieta vegetariana o vegana.*

*In tale quadro, non deve stupire se il processo di crescente segmentazione perseguita dalla MDD Premium nel nostro Paese sia stata premiata dai consumatori, con un aumento significativo dei consumi, tanto che lo sviluppo della quota di mercato nel corso degli ultimi anni è risultata consistente (nel solo 2017 il trend di sviluppo della MDD premium ha raggiunto il 14% a valore, dati IRI).*

*Alla luce di tale evidenza, il presente studio intende esplorare l’importanza dei fattori qualificanti la MDD Premium secondo la prospettiva del consumatore e verificare la presenza eventuale di una distanza nei valori riconosciuti alla MDD Premium, nel suo insieme, rilasciati dagli acquirenti che acquistano solo il segmento biologico, solo il segmento alta qualità / tipicità del territorio, o entrambi. In tale ambito, risulta di particolare interesse per le Insegne comprendere se i fattori di riconoscimenti e di richiamo della MDD Premium siano univoci, in quanto consolidati nel sistema valutativo della domanda, o, invece, differiscano e, pertanto, richiedano un adattamento in ragione del singolo ambito di bisogno presidiato.*

*Alla luce della letteratura analizzata, in larga misura, selezionata in ragione della prospettiva del consumatore finale, appare evidente come la MDD, nel tempo, abbia mutato il suo ruolo e il suo posizionamento iniziale (marca assolutamente conveniente alternativa di prezzo alle marche industriali) per far fronte ai mutamenti dei bisogni e alle nuove attese dei consumatori. In questo quadro, si rimanda, nel quadro di una letteratura articolata, ai contributi di Burton et al. (1998), Kilian et al. (2008), Walsh e Mitchell (2010) e Erdem e Chang (2012) che, pur in ambiti e contesti difforni, hanno dimostrato come gran parte delle scelte operate dagli shopper derivi dalla richiesta di fattori di distintività della MDD che non si limitano necessariamente alla convenienza di prezzo. In tale quadro, interessa comprendere quali siano in larga misura i fattori di scelta della MDD Premium e se l’alternativa alle marche industriali sia dettata da aspettative uniformi o meno. Alla luce di precedenti lavori (Cristini e Zerbini, 2017), si intende misurare il grado di importanza dei singoli fattori (convenienza di prezzo, qualità, sicurezza, etica, sostenibilità, varietà assortimentale e innovazione) e a rilevare se tale risposta sia univoca o si differenzi in base al tipo di MDD offerta dai distributori (in particolare biologico o eccellenza della tradizione).*

*In sintesi, la principale research question del presente contributo può essere sintetizzata nel seguente modo:*

---

\* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma  
e-mail: guido.cristini@unipr.it  
• Ph.D. in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma  
e-mail: cristina.zerbini@unipr.it

*RQ: la valutazione del consumatore in merito alle dimensioni che connotano la MDD Premium varia a seconda dei sotto-segmenti di Premium abitualmente acquistati (biologico e alta qualità /tipicità del territorio)?*

**Metodologia.** Per rispondere alla domanda di ricerca formulata, sono stati raccolti, attraverso la realizzazione di interviste telefoniche computerizzate (metodologia CATI) fondate su un questionario strutturato, i giudizi dei consumatori con riferimento alle dimensioni che connotano la MDD Premium dell'Insegna maggiormente frequentata e nella quale acquistano prodotti MDD appartenenti alla linea Premium. Dei 580 consumatori intervistati, solo 413 hanno dichiarato di acquistare prodotti MDD Premium.

In particolare, è stato chiesto ai rispondenti di esprimere il loro grado di accordo/disaccordo su una scala a 5 punti (1 = per niente d'accordo; 5 = completamente d'accordo) con riferimento ad affermazioni volte a misurare le seguenti dimensioni: rapporto qualità / prezzo, possesso di certificazioni, livello di innovazione dei prodotti, qualità intrinseca, varietà dell'offerta, sostenibilità del prodotto, etica, vantaggio delle promozioni e convenienza di prezzo (Tabella 1).

Tab. 1: Dimensioni MDD Premium indagate

<b>Dimensioni MDD Premium</b>	<b>Item</b>
Rapporto qualità / prezzo	I prodotti MDD Premium hanno un buon rapporto qualità / prezzo
Possesso di certificazioni	I prodotti MDD Premium controllati e certificati attentamente
Livello di innovazione dei prodotti	Trovo spesso novità, prodotti nuovi, utili e funzionali nelle linee della MDD Premium
Qualità intrinseca	I prodotti MDD Premium sono realizzati con materie prime e ingredienti di assoluta qualità
Varietà dell'offerta	I prodotti MDD Premium rispondono a diverse esigenze, sono vari
Sostenibilità del prodotto	I prodotti MDD Premium sono eco-sostenibili in termini di materie prime utilizzate
Etica	Mi fido dell'etica delle aziende che producono i prodotti MDD Premium
Vantaggio delle promozioni	Le promozioni offerte sulla MDD Premium sono molto vantaggiose
Convenienza di prezzo	I prodotti MDD Premium sono molto convenienti

Successivamente, è stato domandato ai consumatori di indicare il sotto-segmento di MDD Premium abitualmente acquistato: se MDD biologica, MDD alta qualità / tipicità del territorio o entrambi i sotto-segmenti (biologico e alta qualità / tipicità del territorio). Questo ha permesso di suddividere il campione in tre principali gruppi nella prospettiva di verificare se la tipologia di MDD Premium acquistata costituisca un elemento in grado di influenzare il percepito del consumatore. Pertanto, il totale del campione, rappresentato da 413 rispondenti, è stato così suddiviso: 98 soggetti acquirenti solo di MDD Premium biologico, 143 soggetti acquirenti solo di MDD alta qualità / tipicità del territorio; 172 soggetti acquirenti di entrambi i sotto-segmenti.

Le analisi statistiche sono state realizzate attraverso il software di analisi statistica SPSS 24.0 (SPSS Inc, Chicago, IL).

**Risultati.** La verifica dell'esistenza di differenze significative tra i giudizi medi espressi dai tre gruppi di rispondenti è stata effettuata attraverso il test ANOVA univariata. Essendo stata verificata l'uguaglianza della varianza tra i gruppi (attraverso il test di Levene), il test HSD di Tukey è stato utilizzato per le analisi post hoc realizzate nel caso di ANOVA significativa. Sono state considerate statisticamente significative le differenze tra le medie dei gruppi con un valore di  $p \leq 0.05$ .

Le medie e le deviazioni standard delle variabili di interesse sono riportate nella Tabella 2.

Tab. 2: Medie e Deviazioni standard

<b>Dimensioni MDD Premium</b>	<b>Solo MDD Biologica</b>		<b>Solo MDD Alta qualità / tipicità del territorio</b>		<b>Entrambe le MDD Premium</b>	
	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>
Rapporto qualità / prezzo	3.33	0.972	3.20	1.146	3.52	1.023
Possesso di certificazioni	3.34	1.045	3.26	1.053	3.62	0.950
Livello di innovazione dei prodotti	3.08	0.981	2.92	1.031	3.32	1.013
Qualità intrinseca	3.27	0.948	3.20	1.032	3.51	0.952
Varietà dell'offerta	3.18	0.912	3.17	1.083	3.45	0.969
Sostenibilità del prodotto	3.23	0.939	3.08	1.035	3.42	1.014
Etica	3.22	1.080	3.03	1.044	3.37	0.956
Vantaggio delle promozioni	3.22	0.979	2.99	1.144	3.34	1.093
Convenienza di prezzo	3.32	1.031	3.03	1.227	3.22	1.149

Come si può notare dalla Tabella 2, le medie di tutte le dimensioni (ad eccezione della convenienza di prezzo) sono superiori quando i rispondenti acquistano entrambe le tipologie di MDD Premium, rispetto al caso in cui ne acquistano solo una (biologica oppure alta qualità / tipicità del territorio). Il test ANOVA dimostra che queste differenze sono statisticamente significative con riferimento a tutte le dimensioni, ad esclusione della convenienza di

prezzo: rapporto qualità / prezzo ( $F(2,419) = 3.691, p < 0.05$ ), possesso di certificazioni ( $F(2,419) = 5.591, p < 0.05$ ), livello di innovazione dei prodotti ( $F(2,419) = 6.324, p < 0.05$ ), qualità intrinseca ( $F(2,419) = 4.151, p < 0.05$ ), varietà dell'offerta ( $F(2,419) = 3.660, p < 0.05$ ), sostenibilità del prodotto ( $F(2,419) = 4.549, p < 0.05$ ), etica ( $F(2,419) = 4.291, p < 0.05$ ), vantaggio delle promozioni ( $F(2,419) = 4.153, p < 0.05$ ).

Come evidenziato precedentemente, i giudizi dei tre gruppi non si differenziano per quanto riguarda la convenienza di prezzo offerta ( $F(2,419) = 2.044, p = 0.131$ ).

Per quanto riguarda le dimensioni che hanno fatto registrare maggiormente differenze significative tra i gruppi, i test post hoc hanno dimostrato come tale scarto si riscontra esclusivamente tra il gruppo degli shopper che acquista entrambi i sotto-segimenti e il gruppo degli shopper che acquista solo i prodotti di alta qualità / tipicità del territorio, con un giudizio superiore espresso dal primo gruppo (Tabella 3). Inoltre, solo con riferimento alla sostenibilità del packaging, anche gli shopper esclusivisti del segmento biologico esprimono un giudizio che appare significativamente superiore rispetto a quello espresso da coloro che acquistano unicamente i prodotti del segmento alta qualità / tipicità del territorio (Tabella 3).

Tab. 3: Test Post Hoc (HSD Tukey)

Variabile dipendente	Gruppo di shopper		Differenza della media	Errore std.	Sign.
Rapporto qualità / prezzo	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.131	0.138	0.613
		Entrambi	-0.191	0.134	0.327
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.131	0.138	0.613
		Entrambi	-0.322*	0.119	0.020
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.191	0.134	0.327
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.322*	0.119	0.020
Possesso di certificazioni	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.078	0.132	0.826
		Entrambi	-0.285	0.128	0.067
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.078	0.132	0.826
		Entrambi	-0.363*	0.114	0.004
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.285	0.128	0.067
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.363*	0.114	0.004
Livello di innovazione dei prodotti	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.166	0.133	0.426
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.238	0.128	0.152
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.166	0.133	0.426
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.404*	0.115	0.001
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.238	0.128	0.152
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.404*	0.115	0.001
Qualità intrinseca	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.063	0.128	0.878
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.241	0.124	0.129
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.063	0.128	0.878
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.303*	0.111	0.018
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.241	0.124	0.129
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.303*	0.111	0.018
Varietà dell'offerta	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.009	0.131	0.997
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.264	0.126	0.093
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.009	0.131	0.997
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.273*	0.113	0.042
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.264	0.126	0.093
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.273*	0.113	0.042
Sostenibilità del prodotto	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.158	0.132	0.455
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.184	0.127	0.318
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.158	0.132	0.455
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.342*	0.114	0.008
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.184	0.127	0.318
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.342*	0.114	0.008
Etica	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.190	0.133	0.331
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.148	0.129	0.486
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.190	0.133	0.331
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.337*	0.115	0.010
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.148	0.129	0.486
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.337*	0.115	0.010
Vantaggio delle promozioni	Biologica	Alta qualità/tipicità del territorio	0.238	0.142	0.216
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.113	0.137	0.691
	Alta qualità/tipicità del territorio	Biologica	-0.238	0.142	0.216
		Entrambi i sotto-segimenti	-0.351*	0.123	0.012
	Entrambi i sotto-segimenti	Biologica	0.113	0.137	0.691
		Alta qualità/tipicità del territorio	0.351*	0.123	0.012

\* La differenza della media è significativa al livello 0.05.

**Implicazioni pratiche.** *Dai risultati del presente lavoro si rilevano implicazioni manageriali di interesse per le strategie di gestione della MDD Premium. Infatti, emerge chiaramente come la tipologia di sotto-segmento (all'interno dell'universo complessivo della MDD Premium) incida in modo significativo sul percepito del consumatore. Più precisamente, chi acquista solo prodotti delle linee alta qualità / tipicità del territorio esprime un giudizio significativamente inferiore, con riferimento a tutte le determinanti di acquisto della MDD Premium (ad eccezione della convenienza di prezzo), rispetto a coloro che acquistano anche i prodotti della linea biologica.*

*Si tratta di un risultato di un certo interesse ai fini delle strategie di posizionamento della MDD in quanto, si rileva come il biologico rappresenti un sotto-segmento trainante l'intera linea MDD Premium e che, per tale ragione, debba essere attentamente presidiato. Di converso, nonostante i prodotti delle linee alta qualità / tipicità del territorio offerti a MDD siano valutati positivamente quanto a caratteristiche qualitative, a sicurezza attraverso il possesso di certificazioni e ad altri fattori di distintività rispetto alle linee mainstream, da soli sembrano non essere in grado di apportare benefici al percepito che i consumatori riconoscono alla linea Premium nel suo complesso. I motivi possono essere di diversa natura, sia riconducibili a fattori di offerta che di domanda. Sul primo fronte, la valutazione estremamente positiva del segmento MDD può essere ricondotta alla stessa architettura dell'offerta e alla promise assicurata: l'Insegna e la MDD sono garanti di un sistema di assicurazione biologica coerente e unica in grado di fornire assicurazione e varietà al consumatore. Sul versante della domanda, invece, il risultato si può spiegare in ragione alle motivazioni più profonde che sono alla base della scelta del biologico. Una decisione con una maggiore impronta "ideologica", dove le determinanti sono, in larga misura, connesse a testimoniare a favore di una difesa della natura e dell'ambiente. La marca, in questo caso la MDD, che si fa interprete di questa emergenza ed è in grado di testimoniare l'impegno collettivo assume, nella valutazione della domanda finale, un valore distintivo e, pertanto, una credibilità maggiore.*

*Ciò premesso, occorre ricordare come la MDD Premium venga, nel complesso, valutata meglio rispetto ai singoli segmenti analizzati. Infatti, chi acquista solo biologico esprime un giudizio inferiore rispetto a chi acquista entrambe le linee, anche se le differenze non appaiono significative.*

*In conclusione è, quindi, possibile affermare che se, da un lato, l'acquisto congiunto di entrambi i segmenti di MDD Premium rappresenta per il distributore la condizione per disporre di una prospettiva fedeltà del consumatore anche all'Insegna, dall'altro, la valutazione estremamente positiva degli acquirenti relativa al solo universo biologico segnala come tale segmento possa rappresentare lo strumento sul quale agire per accrescere il giudizio complessivo sulla MDD Premium. Di conseguenza, è parere di chi scrive, che le Insegne dovrebbero presidiare ulteriormente le linee di MDD biologica, non solo in termini di ampiezza dell'offerta, di attenzione ai rapporti di copacking, ma anche operando sulla comunicazione a supporto. Si tratta di intervenire qualificando lo storytelling complessivo di tale MDD, migliorando in tal modo il grado di informazione da e per l'Insegna. Il biologico può rappresentare, più di altri segmenti, il veicolo attraverso il quale l'Insegna comunica alla domanda il costante impegno per l'ambiente e la società nel suo complesso. Fattore, quest'ultimo che, nel quadro dell'evoluzione dei valori sociali complessivi, trova immediata adesione di una parte crescente di domanda.*

**Originalità del lavoro.** *La ricerca contribuisce all'avanzamento della conoscenza sia sul piano teorico che manageriale sul tema della MDD Premium, con particolare riferimento al percepito del consumatore. Nonostante la letteratura scientifica sulla MDD sia corposa, ancora poco è stato realizzato per spiegare il successo e i limiti del segmento Premium; inoltre, l'analisi dell'impatto dei sotto-segmenti di MDD Premium acquistati sul percepito del consumatore non è, ad oggi, mai stato oggetto di indagini da parte degli accademici. Pertanto, i risultati dello studio in oggetto permettono di colmare, in parte, il suddetto gap, arricchendo la letteratura e fornendo spunti di riflessione per il management.*

**Limiti della ricerca.** *Il presente studio presenta alcuni limiti che occorre segnalare e che possono rappresentare terreno per la realizzazione di ricerche future.*

*Innanzitutto, la numerosità dei gruppi che sono stati messi a confronto non appare ben equilibrata: il numero degli shopper che acquistano solo biologico è inferiore rispetto al numero degli shopper appartenenti agli altri due gruppi, soprattutto rispetto a coloro che acquistano entrambi i sott-segmenti. Pertanto, sarebbe auspicabile la realizzazione di una nuova indagine in grado di fruire di un campione totale più ampio e, al contempo, capace di disporre di una più bilanciata numerosità campionaria dei gruppi.*

*In secondo luogo, nella presente ricerca sono state prese in considerazione Insegne diverse che adottano strategie di MDD Premium alquanto difformi quanto a tipologie presidiate, ampiezza delle referenze proposte e a investimenti realizzati nelle politiche di sostegno e di comunicazione della propria marca. Per questa ragione, un confronto puntuale tra Insegne omogenee per singolo fattore potrebbe fornire utili spunti di analisi.*

*Infine, si ritiene opportuno approfondire ulteriormente l'analisi dell'impatto generato dal tipo di segmento acquistato nella valutazione della MDD Premium nel suo complesso, considerando anche il sotto-segmento dei prodotti funzionali, che appare nel nostro Paese particolarmente in espansione nelle maggiori catene della distribuzione moderna italiana.*

**Parole chiave:** *Marca del distributore; Premium; Biologico; Alta qualità; Assortimento, Politiche di retail mix; Consumer behaviour; Percezione*

## Bibliografia

- BURTON S., LICHTENSTEIN D.R., NETEMEYER R.G., GARRETSON J.A. (1998), "A Scale for Measuring Attitude toward Private Label Products and an Examination of its Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. 4, pp. 293-306.
- CRISTINI G., ZERBINI C. (2017), "SBs purchase determinants in Italian market: a survey of different retailers' shoppers", *International Business Research*, vol. 10, n. 8, pp. 1-10.
- ERDEM T., CHANG S. R. (2012), "A cross-category and cross-country analysis of umbrella branding for national and store brands", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 1, pp. 86-101.
- KILIAN T., WALSH G., BUXEL H. (2008), "Measurement of Attitude Toward Private Labels: A Replication and Extension", in Swoboda B., Morschett D., Rudolph T., Schnedlitz P., Schramm-Klein H. (Eds.), *European Retail Research* (pp. 69-85). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WALSH G., MITCHELL V.-W. (2010), "Consumers' Intention to Buy Private Label Brands Revisited", *Journal of General Management*, vol. 35, n. 3, pp. 3-24.





# Discovering Mobile Instant Messaging in the Business: technology acceptance model and customer perceived value on satisfaction and CRM performance

VITTORIA MARINO\* LETIZIA LO PRESTI\*

**Objectives.** *Mobile devices are changing the way we communicate and are enabling mobile and ubiquitous services at different levels. In recent years, the popularity of text messaging and instant messaging has prompted firms to integrate messaging tools in their customer relationship strategies. The use of Mobile Instant Messaging (MIM) apps has been growing rapidly. Social media technologies have revolutionized the way businesses and consumers interact. Small firms are increasingly using MIM to reach their customers for offering services, promoting new products, conducting social media marketing campaign, promoting discounts or staying in touch with their customers. The ubiquitous nature and the special features of MIM apps have the potential to foster and support effective relations between firms and customers. Although customer relationship is a topic that dominates in contemporary marketing thought and practice, surprisingly little empirical work has been conducted on relational phenomena where MIM is used as CRM channel by the firms. While there is a great number of studies on users' continuance intentions for diversified IT (e.g. Revels et al., 2010; Lien et al., 2017; Muk and Chung, 2015), or that investigate the effect of perceived usability, perceived security, and perceived service quality on satisfaction to use MIM's services (Oghuma et al., 2016), there are no studies that investigate it when organizations use MIM as CRM channel. This study proposes a research model for investigating the effect of the acceptance and use of Mobile Instant Messaging in the business and of perceived functional value on customer satisfaction and behavior-based on customer relationship performance. This study contributes to the literature on MIM in the service management, by proposing a comprehensive model those analyses: a) the relationship between acceptance and use of MIM as CRM tool on perceived value and on satisfaction b) the relationship between perceived functional value and customer satisfaction c) and the effect of satisfaction on behavior-based on customer relationship management performance. The research model has been tested on a sample of 150 consumers using a structural equation model. Even if the research is limited to a restricted sample, this study differs from previous research in at least two ways. First, it is one of the earliest attempts to study the MIM service in the business by investigating the acceptance and use of MIM as new channel for the relationship between customer and firm. Second, it is also one of the earliest studies to empirically examine the causes of satisfaction when MIM is used as new disruptive communication channel.*

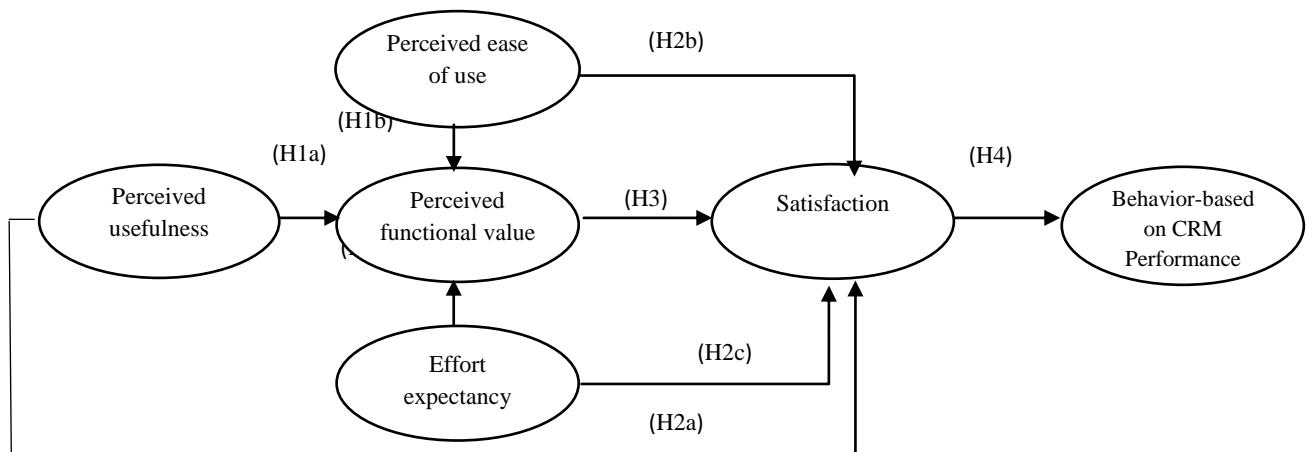
**Methodology.** *The conceptual foundations of the proposed theoretical model and the related hypotheses (Fig. 1) are drawn from four different research streams: Acceptance and use of technology identified through the perceived usefulness (defined as the total value a user perceives from using a new technology), perceived ease of use (the degree to which an individual believes that using a particular system would be free of efforts) and effort expectancy (technical and structural factors of technology that could hinder the use of technology or limit private life) - functional perceived value (that is the practical or technical benefits that users can obtain when using MIM with the firms) - satisfaction (defined as "the summary psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer's prior feelings about the consumption experience" (Deng et al., 2010, p. 290) - and consumer behavior-based on CRM performance (e.g. worth-of-mouth, retention and re-use of services). Building on a review of relevant literature related to each of the selected research streams, the most robust constructs were assessed and a choice was made based on their theoretical relevance and expected predictive validity for the objective of this study. As shown in Fig. 1, the main underlying hypothesis of the proposed model is that the acceptance and use of MIM within the business exert a positive influence both on the perception of the value of the service offered by means of MIM and on satisfaction; this perception, in turn, constitutes a significant predictor of post-service intentions, both in terms of propensity to use the channel and of positive word of mouth. The next sections present the conceptual rationale for the proposed relationships.*

---

\* Associate Professor of *International Marketing* - University of Salerno  
e-mail: vmarino@unisa.it

• Post-Doc Research Fellow in *Marketing Management* - University of Salerno  
e-mail: llopresti@unisa.it

Fig. 1: Conceptual model and hypothesized relationships



Source: our elaboration

Studies have attempted to explore the customers' attitude and intention to use technology, in particular some works explore the behavior toward mobile devices and services (e.g. Varnali, and Toker, 2010; Kim et al., 2010) and recently on MIM services (Oghuma et al., 2016). Panchamia and Doctor (2015) found that perceived usefulness is the strongest predictor of customers' attitude and intention to use online services provided by e-ticketing website. Kim, Chan and Gupta (2007) demonstrate that in the MIM context, perceived usefulness affects the perceived value. In this sense also the perceived ease of use of the mobile can have an impact on the perceived functional value. Instead, effort expectancy can reduce the intentional behavior toward new disruptive forms of communication on mobile phone (So, 2016). General results from these studies showed that technology acceptance effects the attitude towards innovation technology. Following the above, in our study we therefore hypothesized that:

*H1a: Perceived usefulness has a positive influence on the functional perceived value of MIM*

*H1b: Perceived ease of use has a positive influence on the functional perceived value of MIM*

*H1c: Effort expectancy has a positive influence on the functional perceived value of MIM*

In the mobile instant messaging studies, perceived usefulness has been found to be significant antecedent of satisfaction (e.g. Zhou and Li, 2011; Revels et al., 2010; Oghuma et al., 2016). In the mobile context many study find that perceived usefulness, perceived ease of use, and perceived enjoyment positively affect satisfaction and they propose models for identifying antecedents to user satisfaction and continuance intention to use MIM. In particular, Oghuma et al. (2016) demonstrate that in the MIM platform, perceived usefulness and perceived interface have a positive effect on customer satisfaction, while the only non-significant relationship is verified between perceived security and user satisfaction. For this reason, we hypothesized that:

*H2a: Perceived usefulness has a positive effect on customer satisfaction*

*H2b: Perceived ease of use has a positive effect on customer satisfaction*

*H2c: Effort expectancy has non-significant effect on customer satisfaction*

The literature on MIMs' services has demonstrated that perceived value, intended as consumers' overall assessment of the utility of the product based on perceptions of what is received and what is given, is a significant predictor of satisfaction (e.g. Oghuma et al., 2016; Deng et al., 2010; Li, 2004; Kim et al., 2007). A study (Deng et al., 2010) that investigates customer satisfaction and fidelity to MIM Apps demonstrates that functional and emotional values determine the degree of satisfaction of the offered service and, therefore, affect the perception of the app performance. Although the study refers to Chinese consumers, its results show that technical aspects related to the app efficiency and the generated involvement, affect the perceived customer satisfaction and has an effect on the intention to continue to use the M-internet (Kim et al., 2007). The more benefits users expect to gain from MIM use, the more satisfied they are and higher is the likelihood that they will continue using MIM (Oghuma et al., 2016). For this reason we hypothesized that:

*H3: Perceived functional value has a positive influence on customer satisfaction*

It is acknowledged in scientific literature that customer satisfaction is the main antecedent of long-term customer relationships (Hennig-Thurau and Klee, 1997). In the mobile-service context, Revels, et al. (2010) highlighted that satisfaction can drive customer intentions. Satisfied users will have a higher usage level of MIM service and they are more likely to possess a stronger continuous intention and to recommend the MIM tools to their friends or relatives. If a service provider can satisfy the needs of the customer better than its competitors, it is easier to create a longer-standing

relationship with firms. This is why it is important that the relationship between the customer and the firm comes about in such a way that the engagement generated by the satisfaction of a personal need (either hedonic, utilitarian or social) is positive. Different authors have shown that satisfaction can have an effect on customer behavior-based on CRM performance or on the intention to continue an interaction with the organization (e.g. Wang et al., 2004), so we can affirm that:

*H4: customer satisfaction has a positive relationship with customer behavior-based CRM performance*

Structural equation modelling was employed to analyze data randomly collected by online. Since the objective of the research is to verify the factors that have an effect on the satisfaction of those who used instant messaging with the organization, a specific filter question has been included in the questionnaire in order to exclude from the survey those who had not used MIM as a service offered by the organization. 611 questionnaires have now been collected. The number of valid observations, for this research, actually, is been of 150. The research instrument was a structured questionnaire, which is still ongoing, organized in three sections. Model constructs were measured using scales adapted from previous research. Specifically, the constructs of acceptance and use of MIM, were operationalized with scales drawn from the work of Davis (1989) and adapted by So (2016); perceived functional value was measured on the basis of research by Kim et al. (2007). Finally, the items measuring customer satisfaction and customer behavior-based on CRM performance are taken from Wang et al. (2004). All constructs were measured through a 7-point Likert scale. All scales showed Cronbach's Alpha above .7, and Average Variable Extracted (AVE) scores above the required level of .5, in line with Fornell and Larcker (1981). Further, confirmatory factor analysis (CFA) was used to assess the psychometric properties of the variables. CFA revealed satisfactory model fit ( $\chi^2 = 492.72$  (237),  $p = .000$ ;  $\chi^2/df = 2.078$ ; RMSEA = .08; NFI = .95; CFI = .97; GFI = .80). In the following section we report the preliminary results.

**Preliminary results.** The relationships hypothesized in the model were tested through a model of structural equations using the method of estimating the maximum likelihood with the 8.80 version of Lisrel. As shown in table 1, the results of the estimate provide a valid support to the hypothesized analysis model; all performance indices reach the thresholds commonly considered as indicative of a satisfactory model fit to the sample data.

Tab. 1: The hypothesized relationships: standardized coefficients and fit statistics

	Hypothesized relationships	Standard coefficients for the sample (t-values)	Results
H1a	Perceived usefulness - Perceived functional value	0.55 (2.44)	Supported
H1b	Perceived ease of use - Perceived functional value	0.03 (0.11)	Not supported
H1c	Effort expectancy - Perceived functional value	0.05 (0.43)	Not supported
H2a	Perceived usefulness - Satisfaction	0.28 (1.65)	Supported
H2b	Perceived ease of use - Satisfaction	0.00 (0.02)	Not supported
H2c	Effort expectancy - Satisfaction	0.03 (0.36)	Supported
H3	Perceived functional value - Satisfaction	0.62 (7.93)	Supported
H4	Satisfaction - Behavior-based CRM on Performance	0.90 (13.70)	Supported

Fit statistics  $\chi^2$ : 497.08 (241);  $p < 0.00$ ; CFI=0.97; AGFI=0.80; IFI=0.97; NNFI= 0.97; RMSEA=0.08

Source: our elaboration

With regard to the relationship between the different components of the model on the acceptance and use of technology and the perceived of value, parameter estimates suggest that specific components of utility perception represent the only antecedent able to directly influence the perception of value of the service offered, while significant links do not emerge with the attributes linked to the perception of simplicity of use and effort expectancy. As a consequence, hypothesis H1a is supported while H1b and H1c are not accepted. As it can be inferred from the analysis of the data, however, the attributes that constitute the perception of utility constitute a significant antecedent also of customer satisfaction, while effort expectancy has no effect on satisfaction. These findings, which help to clarify the factors that influence satisfaction, provide support for the hypotheses H2a and H2c, while the hypothesis H2b is not verified. In regard to the influence of perceived value on satisfaction, consistently with what is assumed in H3, the estimates of the parameters show that the perception of the functional value of MIM in the business is able to influence the satisfaction of the client who uses it together with the firm. This result allows validating the hypothesis H3. Finally, with regard to the influence of satisfaction on the client's future behavior on the basis of CRM performance, consistently with what was hypothesized in H4, the parameter estimates show that satisfaction has a significant impact on the formation of positive intentions towards a re-use of MIM and positive word of mouth towards these Apps. In fact, satisfied customers are more likely to use the service when the opportunity arises. These findings highlight the potentials associated with an adequate use of MIM by firms. This study also supports the relationship between customer satisfaction and customer behavior-based on CRM performance; thus, consumers that feel usefulness and functional perception of the service MIM and usefulness will use again the MIM with organization and will create positive word-of-mouth.

**Limit of the research.** *The analysis was conducted on limited sample of customers. Moreover, this study has investigated the use of MIM in one country. As Oghuma et al. (2016) stated: “since different MIM applications may encompass different cultural features and technological characteristics, generalizations of the research findings to other contexts should be done with care.” (Oghuma et al. 2016, p. 42). Indeed cultural factors may influence how an MIM is used. In particular, could be interesting to investigate the role of digital divide and the customers’ effort expectancy towards the engagement platforms. Moreover, a study of MIM as engagement platforms from the firm’s point of view is missing. In a strategy oriented to customer relationship management, an approach integrated to the use of all touchpoints can help the firms to engage their customers. Finally, this study investigates only the effect of perceived functional value on customers, missing to consider others constructs such as perceived emotional value and the perceived social value that in the literature are considered important factors of satisfaction and intention to MIM use. Moreover, this paper does not evaluate the direct effect of perceived usefulness, perceived ease of use and effort expectancy on customer loyalty. Future research could investigate these relationships.*

**Practical implications.** *Particular attention must be paid to the usefulness of the channel trying to make it a valid aid to traditional marketing. MIM Apps can contribute to customer loyalty if they are used as integrated communication channel within customer relationship strategies. Results show that perceived usefulness has an impact on perceived functional value and both have an effect on customer satisfaction. New social media technologies possess the capabilities to directly impact on customer relationship performance. The results demonstrate that MIM Apps can be an efficient touchpoint that together to others, can improve the customer journey.*

**Originality/value.** *We extend the understanding of the antecedents forming satisfaction in a new relational context such as instant messaging. While previous studies have analyzed each of these relationships individually, this is the first research that proposes an integrated vision. Particular attention must be paid to the usefulness of the channel trying to make it a valid aid to traditional marketing. In this sense a “strategic adoption of social CRM means a culture shift within the organization, one that holds reputation and transparency” (Choudhury and Harrigan, 2014, p. 165) and extends the possible forms of contact with customers. MIM Apps can contribute to customer loyalty if they are used as integrated communication channel within customer relationship strategies.*

**Keywords:** *mobile instant messaging; customer perceived value; customer satisfaction; behavior-based on CRM performance*

## References

- CHOU DHURY M.M., HARRIGAN P. (2014), “CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 22, n. 2, pp. 149-176.
- DENG Z., LU Y., WEI K.K., ZHANG J. (2010), “Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China”, *International Journal of Information Management*, vol. 30 n. 4, pp. 289-300.
- FORNELL C., LARKER D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- HENNING-THURAU T., KLEE A. (1997), “The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development”, *Psychology & Marketing*, vol. 14, n. 8, pp. 737-764.
- KIM H.W., KWAHK K.Y., LEE H.Y. (2010), “An integrated model of mobile internet services usage and continuance”, *International Journal of Mobile Communications*, vol. 8, n. 4, pp. 411-429.
- KIM H.W., CHAN H.C., GUPTA S. (2007), “Value-based adoption of mobile internet: an empirical investigation”, *Decision Support Systems*, vol. 43, n. 1, pp. 111-126.
- LIEN C.H., CAO Y., ZHOU X. (2017), “Service quality, satisfaction, stickiness, and usage intentions: an exploratory evaluation in the context of WeChat services”, *Computers in Human Behavior*, vol. 68, n. 1, pp. 403-410.
- MUK A., CHUNG C. (2015), “Applying the technology acceptance model in a two-country study of SMS advertising”, *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 1, pp. 1-6.
- OGHUMA A.P., LIBAQUE-SAENZ C.F., WONG S.F., CHANG Y. (2016), “An expectation-confirmation model of continuance intention to use mobile instant messaging”, *Telematics and Informatics*, vol. 33, n. 1, pp. 34-47.
- PANCHAMIA J., DOCTOR G. (2015), “Customer’s Attitude towards Technology Acceptance of E-Ticket Booking”, *The XIMB Journal of Management*, vol. 12, n. 1, pp. 115-128.
- REVELS J., TOJIB D., TSARENKO Y. (2010), “Understanding consumer intention to use mobile services”, *Australasian Marketing Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 74-80.
- SO S. (2016), “Mobile instant messaging support for teaching and learning in higher education”, *The Internet and Higher Education*, vol. 31, n. 1, pp. 32-42.
- VARNALI K., TOKER A. (2010), “Mobile marketing research: The-state-of-the-art”, *International Journal of Information Management*, vol. 30, n. 2, pp. 144-151.
- ZHOU T., LU Y. (2011), “Examining mobile instant messaging user loyalty from the perspectives of network externalities and flow experience”, *Computers in Human Behavior*, vol. 27, n. 2, pp. 883-889.
- VENKATESH V., MORRIS M.G., DAVIS G.B., DAVIS F.D. (2003), “User acceptance of information technology: Toward a unified view”, *MIS Quarterly*, vol. 7, n. 3, pp. 425-478.
- WANG Y., PO LO H., CHI R., YANG Y. (2004), “An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China”, *Managing Service Quality: An International Journal*, n. 14, vol. 2/3, pp. 169-182.

## Analisi dell'efficacia di una campagna educativa sul comportamento di consumo alimentare e lo stile di vita dei bambini

COSTANZA NOSI\* ANTONELLA D'AGOSTINO\* CARLO ALBERTO PRATESI<sup>▲</sup>

**Obiettivi.** *Il presente abstract descrive un progetto di ricerca in fase di sviluppo, commissionato agli autori da alleanza aBCD - Barilla, Coop e Danone. Le tre aziende, con le rispettive fondazioni, Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition, Associazione Nazionale Cooperative Consumatori - Coop e Fondazione Istituto Danone, con l'endorsement del Ministero della Salute italiano, hanno dato vita ad un progetto denominato ViviSmart che ha lo scopo di promuovere stili di vita e alimentari sani e corretti, che possano essere efficaci per lottare contro il problema del sovrappeso e dell'obesità nella popolazione italiana. Avviato nell'ottobre del 2017 e la cui conclusione è prevista per maggio 2018, il progetto che prevede la realizzazione di diverse iniziative informative rivolte alla popolazione italiana, include anche l'implementazione di una campagna educativa relativa a un corretto stile alimentare e di vita da realizzarsi presso sedici scuole elementari campionate in quattro città italiane, Bari, Genova, Milano e Parma.*

*Negli ultimi trent'anni, nei paesi occidentali, sono stati realizzati molteplici interventi finalizzati a migliorare lo stile di vita (alimentazione e/o attività fisica) di bambini e adolescenti attraverso campagne educative realizzate all'interno delle scuole (si veda in proposito: Gormaker et al., 1999; Birnbaum et al., 2002; Jansen et al., 2008). Alcune di queste iniziative, che hanno coinvolto anche i familiari, si sono concentrate sulle abitudini alimentari, altre sull'attività fisica, altre ancora sulla conoscenza dei più piccoli circa la salute e i corretti comportamenti da adottare relativamente al cibo e al movimento (Nyberg et al., 2015; Salmoirago-Blotcher et al., 2015; Draper et al., 2010).*

*L'adozione di un corretto stile di vita e una sana alimentazione, specialmente nei bambini, vengono ritenuti fattori estremamente rilevanti per ridurre i problemi di sovrappeso e obesità infantile che rappresentano un'enorme sfida per i sistemi sanitari di tutto il mondo (Wang e Lobstein, 2006; de Onis et al., 2010). È stato provato infatti che sovrappeso e obesità nell'infanzia comportano rilevanti conseguenze negative sia sulla salute fisica, sia su quella mentale dei bambini e possono condurre nell'età adulta a un aumento di disturbi metabolici alla base di un maggior tasso di morbilità e mortalità degli individui (Strauss e Pollack, 2003; Reilly e Kelly, 2011; O'Neil et al., 2014).*

*Per quanto concerne l'Italia, nonostante i risultati di un recente studio realizzato dal Sistema di Sorveglianza Okkio alla Salute, promosso dal Ministero della Salute/CCM (Centro per il Controllo e la prevenzione delle Malattie) dimostrino che nel nostro paese stia lentamente diminuendo il fenomeno dell'eccesso di peso nei bambini, in base alla "Childhood Obesity Surveillance Initiative - COSI" della Regione europea dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), l'Italia figura ancora tra le nazioni con i più elevati livelli di sovrappeso e obesità infantile (Ministero della Salute, 2017). È dunque prioritario intervenire per educare la popolazione sul corretto consumo dei cibi e l'adozione di uno stile di vita sano, specialmente nell'età infantile.*

*Per quanto riguarda l'educazione alimentare nelle scuole, precedenti ricerche (Hawkes et al., 2015) hanno dimostrato che interventi ben concepiti possono effettivamente migliorare le conoscenze dei bambini relativamente al cibo e sono in grado di modificarne i comportamenti di consumo alimentare. Tuttavia, si evidenzia che interventi esclusivamente di carattere educativo hanno effetti minimi nel caso in cui i bambini appartengano a famiglie a basso reddito. L'educazione alimentare sembra essere più efficace quando mira a stimolare l'apprendimento, la cosiddetta food literacy, le competenze e le skill, piuttosto che semplicemente fornire conoscenza. Tra i fattori di moderazione in grado di influenzare l'efficacia di campagne educative in campo alimentare sono state individuate le preferenze preesistenti rispetto al cibo, gli atteggiamenti, la conoscenza, il genere, la "forza" delle abitudini e i fattori sociodemografici (Hughner, 2007; Al-Swidi, 2014).*

*I dibattiti pubblici rivolgono sempre più attenzione all'importanza e all'utilità della valutazione, in particolare a quella valutazione che mira a misurare e a interpretare provvedimenti attuati in contesti caratterizzati da problematiche di tipo sociale. Il progetto di ricerca qui descritto dunque ha come principale obiettivo quello di valutare l'efficacia della campagna educativa ViviSmart presso gli istituti campionati sul miglioramento dei comportamenti di*

\* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università LUMSA - Roma  
e-mail: c.nosi@lumsa.it

• Associato di *Statistica Economica* - Università Napoli Parthenope - Napoli  
e-mail: antonella.dagostino@uniparthenope.it

▲ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Roma Tre - Roma  
e-mail: carloalberto.pratesi@uniroma3.it

consumo alimentare, gli stili di vita e le conoscenze relative a una corretta alimentazione da parte dei bambini delle scuole primarie. In particolare, attraverso l'effettuazione di due rilevazioni consecutive, prima e dopo che i bambini abbiano partecipato all'iniziativa educativa, si intende verificare se i bambini abbiano effettivamente modificato i propri comportamenti alimentari e se alcuni fattori sociodemografici (età, genere, paese d'origine dei genitori, condizione economica della famiglia e città/quartiere di residenza) e la conoscenza, sia oggettiva che soggettiva degli scolari, costituiscano fattori di moderazione dell'efficacia della campagna.

**Metodologia.** La metodologia di ricerca adottata nello studio consiste nella realizzazione di un disegno quasi-sperimentale (Shadish et al., 2002; Stake, 2013). L'uso di disegni di ricerca quasi-sperimentali è un esempio di cosa si può fare e si fa quando non ci sono le condizioni "perfette" per l'implementazione di un disegno puramente sperimentale, che elimina tutte le possibili fonti di confusione che potrebbero portare lo sperimentatore a valutazioni erranee.

Un metodo di disegno quasi-sperimentale è un disegno con gruppi di controllo non equivalenti che consiste in un disegno pre/post trattamento in cui il gruppo di controllo viene costruito in modo che sia il più simile possibile a quello sperimentale (Campbell e Stanley, 1963). Tale metodo è molto utilizzato in psicologia così come nelle scienze sociali (Giovannini e Marcuccio, 2012) e vi si ricorre quando si vuole indagare l'efficacia di un fenomeno (nel nostro caso la campagna educativa ViviSmart), ma non è possibile assegnare casualmente i soggetti alle varie condizioni sperimentali perché sono selezionati in base a raggruppamenti già esistenti (nel nostro caso le scuole in cui viene realizzata la campagna e le classi). In questo contesto, è necessario implementare un disegno quasi-sperimentale con un gruppo di controllo detto "non equivalente". Ovvero confrontare i cambiamenti che avvengono nei gruppi di bambini sottoposti alla campagna con altri gruppi di bambini che non partecipano alla campagna, che non sono "identici", ma più simili possibile a quelli sottoposti al trattamento.

L'implementazione di tale disegno prevede la suddivisione della popolazione osservata (i bambini che frequentano la terza e la quarta elementare nelle scuole in cui viene realizzata la campagna educativa) in due gruppi: un gruppo sperimentale che riceve il trattamento (partecipa alla campagna educativa) e uno che non lo riceve (non partecipa e che viene detto gruppo di controllo). Nonostante la mancanza dell'assegnazione casuale delle unità statistiche, il gruppo di controllo (ovvero una classe in ogni scuola campionata) è scelto in modo tale che sia il più simile possibile al gruppo sperimentale. Tale valutazione sarà implementata ex post attraverso apposite metodologie consolidate in letteratura e nella prassi della ricerca (Giovannini e Marcuccio, 2012) secondo lo schema illustrato in Tabella 1.

Tab. 1: Schema di rilevazione

Gruppo	Misurazione prima	Trattamento	Misurazione dopo
Sperimentale	Sì	Sì	Sì
Controllo	Sì	No	Sì

Fonte: nostra elaborazione

Pertanto, le informazioni sono raccolte in due occasioni distinte tramite la somministrazione di un questionario a entrambi i gruppi, ovvero prima e dopo la realizzazione della campagna educativa. Tale disegno permette di fornire una valutazione dell'efficacia della campagna ViviSmart previa l'assunzione di considerare i due gruppi (sperimentale e controllo) come se fossero equivalenti. Empiricamente, se i due pre-test (la misurazione prima del trattamento) sono molto simili, e i due post-test (la misurazione dopo il trattamento) molto diversi, si può assumere l'equivalenza dei due gruppi e quindi imputare la differenza finale alla campagna ViviSmart.

Il questionario viene somministrato adottando la metodologia dell'auto-compilazione assistita. Ovvero, i bambini procedono a rispondere alle domande autonomamente, ma possono chiedere aiuto e/o spiegazioni all'animatore (adeguatamente formato) che si occupa degli interventi educativi in aula. Per tutelare la privacy dei bambini e assicurare l'anonimato dei questionari compilati, la procedura di rilevazione sul campo ha seguito un iter ben preciso, garantendo la anonimizzazione completa dei dati. La procedura è analoga a quella adottata dal Sistema di Sorveglianza Okkio alla Salute in precedenti ricerche sulle abitudini alimentari dei bambini italiani. Preme segnalare che, dato che la ricerca coinvolge bambini, ritenuti soggetti in condizioni di fragilità, il disegno di ricerca e lo strumento di rilevazione sono stati sottoposti all'esame del Comitato Etico per la Ricerca Scientifica (CERS) della LUMSA che li ha approvati e valutati positivamente.

Sulla base del numero delle classi campionate e del relativo numero di bambini presenti in ogni classe per ognuna delle quattro città, il gruppo di ricerca ha fornito un identificativo studente. Ovvero, attraverso un software apposito, sono state create per ogni scuola tante liste di codici alfanumerici quante sono le classi campionate. Ciascuna lista è stata abbinata a una classe e include tanti codici alfanumerici quanti sono i bambini di quella classe. L'assegnazione di un identificativo alfanumerico a ciascuna unità statistica (il bambino) è un prerequisito indispensabile al fine di ottenere una rilevazione accurata ed efficace. Questo codice (assolutamente anonimo) infatti permette di implementare una rilevazione longitudinale, ovvero assicura che si possa risalire alle risposte date dallo stesso bambino prima e dopo il percorso educativo in modo da rilevare e misurare le conoscenze e il reale cambiamento comportamentale dall'inizio della campagna alla fine. Non viene mai fornito l'elenco dei nomi e dei cognomi dei bambini in modo che,

una volta ricevuti i questionari compilati, nessuno dei membri del gruppo di ricerca possa risalire all'identità dei singoli compilatori.

Lo strumento utilizzato per la raccolta dati consiste in un questionario strutturato (multiple choice) utilizzato a livello internazionale, SPAN - School Physical Activity and Nutrition (Booth et al., 2005; Perez et al., 2010), adattato al contesto italiano, calibrato sulla piramide alimentare che viene utilizzata dagli animatori nell'ambito della campagna, nonché arricchito di quesiti che possano essere utili per valutare l'efficacia della campagna ViviSmart. Una prima sezione del questionario include domande necessarie per una profilazione sociodemografica dei rispondenti, la seconda indaga i comportamenti alimentari, la terza l'attività fisica e il movimento, la quarta ed ultima rileva la conoscenza oggettiva e soggettiva dei bambini relativamente all'alimentazione e all'adozione di un corretto stile di vita. La maggior parte delle domande del questionario si basa su una metodologia largamente utilizzata a livello internazionale per indagare i comportamenti alimentari delle persone, bambini e adolescenti inclusi, cosiddetta 24H recall (Dietary Assessment Primer, 2017). In sostanza, si pongono dei quesiti relativi al giorno precedente in cui viene somministrata l'indagine, chiedendo agli intervistati cosa hanno mangiato, bevuto, fatto, ecc. Questa metodologia fa riferimento alla memoria specifica e non a quella generica, riducendo la possibilità di commettere errori nelle risposte, specialmente da parte di bambini, ed è particolarmente adatta per verificare l'effetto di interventi finalizzati a cambiare i comportamenti attraverso somministrazioni consecutive. I questionari somministrati prima e dopo la campagna di educazione sono identici relativamente alle quattro sezioni sopra descritte. Nella seconda somministrazione verrà aggiunta una quinta sezione finalizzata a misurare il livello di gradimento della attività svolte da parte dei bambini.

Nel tentativo di raccogliere informazioni sulle abitudini alimentari dell'intera famiglia, è stato elaborato un altro questionario che sarà compilato dai genitori dei bambini di una scuola in ogni città campionata in occasione della seconda rilevazione. Il questionario indaga la tipologia di punto vendita presso cui vengono effettuati più frequentemente gli acquisti di cibo e bevande per la famiglia, la rilevanza di diversi driver d'acquisto (convenienza, marca, freschezza, ecc.), conoscenza soggettiva e oggettiva relativa a un corretto stile alimentare, frequenza di consumo dei diversi cibi e di bevande, e caratteristiche sociodemografiche.

**Risultati.** La prima rilevazione si è svolta nel mese di gennaio 2018. Complessivamente, hanno partecipato allo studio 47 classi nelle 4 città, di cui 34 partecipanti alla campagna educativa e 13 di controllo. Complessivamente, i bambini che frequentano le classi sono 1.036, hanno compilato il questionario in 920, per un corrispondente tasso di risposta pari a 89%. Il gruppo di ricerca ha proceduto a svolgere le operazioni di data entry e le attività propedeutiche all'elaborazione e all'analisi dei dati raccolti: ispezione, pulizia e verifica dei dati raccolti (ovvero eliminazione sistematica, attraverso procedure di controllo, di tutte le fonti di errore, di contaminazione e di limitazione, comprese quelle che possono essere state introdotte dall'operazione stessa di misura) e organizzazione del file di dati ai fini dell'obiettivo della ricerca (trattamento dati mancanti, ricodifica variabili, ecc.). L'elaborazione e l'analisi dei dati sono in corso.

**Limiti della ricerca.** Nonostante si sia provveduto a elaborare un questionario che indaga le abitudini alimentari della famiglia tramite un questionario rivolto ad alcuni genitori, siamo consapevoli che i comportamenti alimentari dei bambini potrebbero non modificarsi dopo la campagna, non perché questa non è stata in grado di modificare le loro preferenze alimentari, ma perché il responsabile degli acquisti di cibo e bevande della famiglia mantiene i comportamenti di consumo precedenti. Ulteriori indagini future dovrebbero includere uno studio più ampio che coinvolga i bambini e che, al contempo, preveda una ricerca approfondita dei comportamenti di acquisto e di consumo di cibo e bevande dell'intera famiglia.

**Implicazioni pratiche.** L'esito della valutazione dell'efficacia della campagna educativa può fornire utili indicazioni di policy sull'implementazione di iniziative future nel campo dell'educazione alimentare dei bambini sia finanziate da imprese private, come in questo caso, sia realizzate da enti pubblici. Se la campagna si dovesse rivelare efficace, il progetto ViviSmart potrebbe costituire un modello di riferimento replicabile in altri contesti geografici, sia a livello nazionale che all'estero.

**Originalità del lavoro.** L'originalità della ricerca risiede innanzitutto nella categoria di soggetti indagati. Specialmente in Italia, nell'ambito della disciplina del management, i comportamenti di consumo dei bambini sono studiati di rado nonostante costituiscano un rilevante segmento di mercato. È altresì piuttosto raro, spesso per limiti di budget, che si possano condurre studi complessi, come la realizzazione di un disegno quasi-sperimentale, che coinvolga un campione di dimensioni elevate come quello investigato nella presente ricerca. Il valore dell'indagine risiede dunque anche nella possibilità di raccogliere un'elevata mole di dati.

**Parole chiave:** comportamento di consumo alimentare; stile di vita; bambini; educazione alimentare; disegno quasi-sperimentale.

**Bibliografia**

- AL-SWIDI A., MOHAMMED RAFIUL HUQUE S., HAROON HAFEEZ M., NOOR MOHD SHARIFF M. (2014), "The role of subjective norms in theory of planned behavior in the context of organic food consumption", *British Food Journal*, vol. 116, n. 10, pp.1561-1580.
- BIRNBAUM A.S., LYTLE L.A., STORY M., PERRY C.L., MURRAY D.M. (2002), "Are differences in exposure to a multicomponent school-based intervention associated with varying dietary outcomes in adolescents?", *Health Education Behavior*, vol. 29, n. 4, pp. 427-443.
- BOOTH M.L., DENNEY-WILSON E., OKELY A.D., HARDY L.L. (2005), "Methods of the NSW schools physical activity and nutrition survey (SPANS)", *Journal of Science and Medicine in Sport*, vol. 8, n. 3, pp. 284-293.
- CAMPBELL, D.T., STANLEY, J.C. (1963), "Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching", in Gage N.L. (a cura di), *Handbook of research on teaching*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 171-246.
- DE ONIS M., BLOSSNER. M., BORGI. E. (2010), "Global prevalence and trends of overweight and obesity among preschool children", *American Journal of Clinical Nutrition*, vol. 92, n. 5, pp. 1257-1264.
- DIETARY ASSESSMENT PRIMER (2017), *24-hour Dietary Recall (24HR) At a Glance*, National Institutes of Health, National Cancer Institute, <https://dietaassessmentprimer.cancer.gov/profiles/recall/> [ultimo accesso 17/10/2017].
- DRAPER C.E., DE VILLIERS A., LAMBERT E.V., FOURIE J., HILL J., DALAIS L., STEYN N.P. (2010), "HealthKick: a nutrition and physical activity intervention for primary schools in low-income settings", *BMC public health*, vol. 10, n. 1, p. 398.
- GIOVANNINI M.L., MARCUCCIO, M. (2012), *Ricerca sulla valutazione di un progetto scolastico innovativo: scelte e interrogativi*, Franco Angeli, Milano.
- GORTMAKER S.L., CHEUNG L.W., PETERSON K.E., CHOMITZ G., CRADLE J.H., DART H., FIELD A.E. (1999), "Impact of a school-based interdisciplinary intervention on diet and physical activity among urban primary school children: eat well and keep moving", *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine*, vol. 153, n. 9, pp. 975-983.
- HAWKES C., SMITH T.G., JEWELL J., WARDLE J., HAMMOND R.A., FRIEL S., KAIN J. (2015), "Smart food policies for obesity prevention", *The Lancet*, vol. 385, n. 9985, pp. 2410-2421.
- HUGHNER R.S., MCDONAGH P., PROTHERO A., SHULTZ C.J., STANTON, J. (2007), "Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 6, n. 2/3, pp. 1-17.
- JANSEN W., RAAT H., ZWANENBURG E.J., REUVERS I., VAN WALSEM R., BRUG J. (2008), "A school-based intervention to reduce overweight and inactivity in children aged 6-12 years: study design of a randomized controlled trial", *BMC Public Health* vol.8, n. 1, p. 257.
- MINISTERO DELLA SALUTE (2017), Sovrappeso e obesità infantile, i dati del Sistema di Sorveglianza Okkio alla Salute, [http://www.salute.gov.it/portale/news/p3\\_2\\_1\\_1\\_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=2929](http://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=2929) [ultimo accesso 17/10/2017].
- NYBERG G., SUNDBLOM E., NORMAN Å., BOHMAN B., HAGBERG J., ELINDER L.S. (2015), "Effectiveness of a universal parental support programme to promote healthy dietary habits and physical activity and to prevent overweight and obesity in 6-year-old children: the healthy school start study, a cluster randomised controlled trial", *PLoS One*, vol. 10, n. 2, pp. e0116876.
- O'NEIL A., QUIRK S.E., HOUSDEN S., BRENNAN S.L., WILLIAMS L.J., PASCO J.A., JACKA F.N. (2014), "Relationship between diet and mental health in children and adolescents: a systematic review", *American Journal of Public Health*, vol. 104, n. 10, pp. e31-e42.
- PEREZ A., HOELSCHER D.M., FRANKOWSKI R.F. (2010), Statistical design, sampling weights and weight adjustments of the School Physical Activity and Nutrition (SPAN) Population-Based Surveillance 2009-2010 Study, *Joint Stat Meeting*, pp. 3397-3404.
- REILLY J.J., KELLY J. (2011), "Long-term impact of overweight and obesity in childhood and adolescence on morbidity and premature mortality in adulthood: systematic review" *International Journal of Obesity*, vol. 35, n. 7, pp. 891-898.
- SALMOIRAGO-BLOTCHER E., DRUKER S., MEYER F., BOCK B., CRAWFORD S., PBERT L. (2015), "Design and methods for "Commit to Get Fit" -A pilot study of a school-based mindfulness intervention to promote healthy diet and physical activity among adolescents", *Contemporary Clinical Trials*, vol. 41, pp. 248-258.
- SHADISH W.R., COOK T.D., CAMPBELL D.T. (2002), *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, Wadsworth Cengage learning, Belmont, CA.
- STAKE R.E. (2013), *Multiple case study analysis*, Guilford Press, New York.
- STATA CORP. 2015. Stata Statistical Software: Release 14, StataCorp LP, College Station, TX.
- STRAUSS R.S., POLLACK H.A. (2003), "Social marginalization of overweight children", *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine*, vol. 157, n. 8, pp. 746-752.
- WANG Y., LOBSTEIN T. (2006), "Worldwide trends in childhood overweight and obesity", *International Journal of Pediatric Obesity*, vol. 1, n. 1, pp. 11-25.



# Exploring the Critical Incident Technique as a Method for the Analysis of Online Customer Reviews

EDWARD BOON<sup>\*</sup> LAURA BOUGARY<sup>•</sup> ALESSANDRO BIGI<sup>▲</sup> MICHELLE BONERA<sup>\*\*</sup>

**Objectives.** *This paper examines how customer reviews on social recommendation websites such as TripAdvisor can be analyzed to offer managers information that is sufficiently detailed to play a role in strategy development. Currently the tools that are available on such websites typically only allow managers to look at ratings/stars (how many customers gave high vs. low ratings), or to read each individual review. This paper proposes a method that is inspired by the Critical Incident Technique, a qualitative research method that is often used to study customer satisfaction in services marketing, and it allows managers to evaluate customer reviews based on the language that reviewers use to describe their experience.*

*In the last decade, social recommendation websites have had a significant impact on various industries. These websites include TripAdvisor and Yelp for the hospitality sector, Amazon for books and other media, Angie's List for local businesses, and Glassdoor for employers. The impact of these websites cannot be overstated, especially for the hospitality industry; word-of-mouth has always been an important influencer of consumer behavior (Zhang et al., 2010), and online review websites offer consumers a platform to share their experiences with others at an unprecedented scale (Gretzel & Yoo, 2008). Previous research has found that online reviews have a direct effect on the popularity of for example restaurants (Zhang et al., 2010) and books (Ye et al., 2009), even though online reviews are considered to be less trustworthy than 'traditional' word-of-mouth (Ye et al., 2009).*

*Some popular and business media have noted that there are also a number of negative sides to the increased popularity of social recommendation websites. First, it has been suggested that the importance of social recommendations may in time reduce the individuality of small businesses; since a business's ability to attract customers is directly associated with how they are rated on social media websites, they are more likely to provide an offering that will satisfy the greater public, rather than targeting a niche audience with a tailored product or service (O'Loughlin, 2016; Proud, 2014). Second, there have been instances where business owners were blackmailed by customers threatening to post a negative review (Telegraph, 2016). Finally, there is a concern with regard to fake reviews that are posted on review websites (McVeigh, 2015).*

*While these drawbacks to social recommendation should be acknowledged, it is also important to focus on the positive impact that they can have on businesses. Businesses that excel at meeting and exceeding their customers' expectations, and that interact with customers in a positive way, are likely to be rewarded by positive reviews, followed by increased traffic. Additionally, consumer reviews offer a source of information that is not typically available to managers of small businesses. Most restaurants and hotels do not have the resources and knowledge to perform customer satisfaction research (such as service quality surveys) on a regular basis, while online reviews are created by consumers voluntarily and can be accessed immediately and free of charge. Most review websites also allow businesses to respond to posted reviews, which gives them another opportunity to interact with their customers.*

*However, for many managers it can be a cumbersome exercise to make sense of the feedback that consumers are providing through their reviews. At the most basic level they can keep track of the number of positive and negative reviews that are posted, and they can monitor how this develops over time, or how they are performing compared with competition. However, in itself this does not provide sufficient detail for managers who want to use this feedback to improve their offering. To develop this level of understanding, the only other choice that managers have is to read the individual reviews. Some review websites offer some tools to facilitate this, such as filters; for example, on TripAdvisor reviews can be isolated based on the customer's profile (e.g. solo traveller or family), when the review was posted, and in which language they were written. But even with these tools it takes a lot of effort to read through the reviews, in some cases hundreds, and to identify the positive and negative aspects that affected customers' satisfaction.*

*The purpose of the research presented in this paper is to examine whether it is possible to develop a method that allows managers to obtain information from customer reviews that is sufficiently detailed to support strategic choices in how they develop their business, but which requires less effort. The method that is proposed is inspired by the Critical*

---

\* Adjunct Faculty in *Marketing and Entrepreneurship* - Webster University  
e-mail: edwardboon07@webster.edu

• Graduate student in *Business Management* - Webster University

▲ Adjunct Faculty in *Marketing* - Verona University  
e-mail: alessandro.biggi@univr.it

\*\* Associate professor of *Business Management* - Brescia University  
e-mail: michelle.bonera@unibs.com

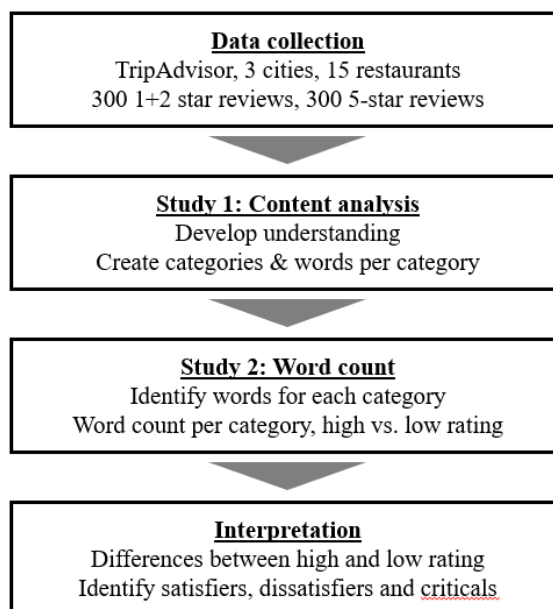
*Incident Technique*, a set of qualitative procedures that is used to study human behavior (Bitner et al., 1994). When the *Critical Incident Technique* is applied in services marketing research, it is common for researchers to ask respondents to describe a service experience where they were extremely satisfied, and/or an experience where they were extremely dissatisfied (Gremler 2004). This description is collected from multiple respondents (between ten and hundreds depending on the study objectives), and this data is then used to identify 'critical incidents'; particular situations or activities that have a major impact on respondents' (dis)satisfaction. The *Critical Incident Technique* was selected as the basis for the new method because it can be argued that the reviews that consumers leave on social recommendation sites are very similar to the descriptions of positive and negative experiences that are collected for *Critical Incident Technique*. Consumers that give a restaurant a very high (5-star) rating are likely to write a review that describes a very positive experience, while consumers who leave a very low (1-star) rating are very likely to describe a very negative experience. Therefore, if data is collected from a website such as TripAdvisor for a certain restaurant or group of restaurants, in particular for very positive and very negative reviews, this data can be analyzed with the same procedures as those that are used for the *Critical Incident Technique*.

To illustrate how these procedures can be applied to customer reviews, for this paper they are performed on a dataset that includes 600 reviews of 15 restaurants in 3 different locations worldwide. The purpose of this analysis was to identify the aspects of service that can be considered drivers of satisfaction and/or dissatisfaction. The analysis that was conducted is described in detail in the *Methodology* section, which is followed by a summary of the *Results*. The paper concludes with a discussion of the *Limitations*, *Practical implications*, and its *Originality*.

**Methodology.** To identify drivers of satisfaction and dissatisfaction for restaurants, two studies were performed sequentially; a content analysis (Study 1) and a Word count analysis (Study 2). The same dataset of TripAdvisor ratings and comments was used for both studies. The results of Study 1 provided a starting point for Study 2, and after both studies were conducted the results were interpreted. The entire process is shown in the diagram in figure 1.

This research method was inspired by a qualitative approach that is often used in the context of services marketing, the *Critical Incident Technique* (Gremler, 2004). Data collection for the *Critical Incident Technique* typically requires interview or survey respondents to describe an experience where they were very satisfied or dissatisfied with a service encounter. The responses that are obtained are then analyzed, categorized and interpreted to arrive at 'critical incidents'; elements about the service that have a profound impact on customers' satisfaction or dissatisfaction. The premise of the methodology that is used in this paper is that the reviews that consumers write on social recommendation sites also describe experiences where consumers are very satisfied or dissatisfied, in particular when these experiences receive a very high or very low rating.

Fig. 1: Overview of chosen methodology



Source: our elaboration.

The data that was used was collected from TripAdvisor, which is the world's largest social recommendation site. It offers consumers the possibility to share their experience with hotels, restaurants and tourist attractions, and it is considered a vital source of information for companies in the hospitality sector (Ye et al., 2009). Reviews were collected from 15 restaurants in three different English-speaking cities: London, New York and Sydney. A randomized systematic approach was used for the selection of these restaurants. Care was taken to ensure that the restaurants that were selected were all midrange (in terms of pricing), that they generally had a positive reputation, and that they had received sufficient positive and negative reviews to reach the required sample. 20 positive and 20 negative reviews were

collected for each restaurant, which added up to 300 positive and 300 negative reviews total. The positive reviews were all rated 5 stars; however, since several of the selected restaurants did not have enough 1-star rated reviews, the negative reviews that were selected were rated either 1 or 2 stars.

The objectives of the first study that was conducted were (a) to explore which elements of the service encounter consumers discuss in their reviews, and (b) to create categories of these different elements that could be used for further analysis. For this purpose, a qualitative content analysis was conducted using the data analysis software QDA Miner Lite. The results and interpretation of this study will be discussed in the Results section.

The objective of the second study was, for each category as identified in study 1, to determine how often people discussed these different categories in the reviews they posted on TripAdvisor, and whether there was a difference between the positive and negative reviews in the subjects that were most dominant. To conduct this study, a word count was performed using a web-based tool available at wordcounttools.com. Through this tool two word-frequency lists were obtained, one for the 300 positive reviews and one for the 300 negative ones. Following this, the words in the list were identified that could be assigned to one of the categories (as identified in study 1). By calculating the sum of the frequencies of these words, a measure was obtained for how much reviewers discussed each particular category when they described their experience. Because this was done separately for positive and negative reviews, differences between them could be identified. The results and interpretation of this study will be discussed in the Results section.

**Findings.** The purpose of Study 1, the content analysis, was to first develop an understanding of the language that is used and subjects that are discussed in online reviews for restaurants. Next, the objective was to determine which categories of subjects that people discussed could be identified in these reviews.

Tab. 1: Result of content analysis

Categories	Codes
<b>Food</b>	Course, Cooked level, Dishes, Delicious, Dinner, Food, Fresh, Impressed, Lunch, Menu, Meal, Portions, Quality, Taste.
<b>Service</b>	Attentive, Efficient, Friendly, Helpful, Late, Quick, Service, Staff, Served, Slow, Waiter.
<b>Price</b>	Bill, Expensive, Money, Price, Priced, Pay, Pricey, Value, Worth.
<b>Location</b>	Area, City, Location, Neighborhood, Nearby, Street.
<b>Atmosphere / interior</b>	Atmosphere, Busy, Beautiful, Full, Huge, Lovely, Noisy, Small, Tight, Warm.

Source: our elaboration.

The results of the first study are summarized in table 1; it shows the categories that were identified through an iterative process. These categories are: Food, Service, Price, Location and Atmosphere/Interior. The table also shows a number of sub-categories (used as 'codes' in the analysis software) for each category. These subcategories give an understanding of the range of issues that were discussed that were covered by each category.

'Food' is probably the most obvious category; naturally it plays an important role in how customers experience a restaurant; this category includes subjects such as the taste and cooking level of the food, and whether it is well presented. The category 'Service' relates to the behavior of waiters, the time it took for food to arrive, and the general attitude of the restaurant staff and management. The category 'Price' relates to how well the bill matched customers' expectations, and whether they believed the restaurant offered value for money. The category 'Location' included for example the distance people had to travel to get to the restaurant, the neighbourhood it was located in, and the views that the restaurant offered. Finally, the category 'Atmosphere/Interior' relates to the indoor setting and the overall feeling that customers had about the restaurant. Although it can be argued that atmosphere and interior are different concepts, the data showed that reviewers tended to group them together, and therefore they were combined into a single category.

The second study comprised of a word frequency count, after which some of the words in the frequency lists were identified that could be assigned to one of the categories. Tables 2a and 2b show the result of this process, for the positive and the negative reviews respectively. The words that only appeared in either the positive or negative reviews are printed **bold** in the tables. For example, within the category Food the word 'meal' is used in both a negative and a positive context and therefore shows up in both tables, while the word 'delicious' is only used positively and the word 'tasteless' is only used negatively.

Three observations can be made about these tables. First, the categories Food and Service are discussed by reviewers more often and with a greater variety of language, which indicates that those have a higher impact on satisfaction than the other three. Second, for the category Price it appears that the language that is used in the negative reviews is much broader than of the positive ones, which might suggest that Price is more commonly brought up in a negative context. Finally, the category Location shows the exact opposite; this seems to be brought up much more frequently in a positive context than in a negative one.

Tab. 2a: Words with the highest frequency for 5-star reviews, per category

Categories	Words for 5 stars
<b>Food</b>	Food, <b>Delicious</b> , Meal, Menu, Wine, Cooked, Quality, Fresh, Main, Tasty, <b>Choice, Selection</b> , Course, Meals, Portion, Starters, Size, Tasted, Choices, Option, Variety, Flavor, Cuisine, <b>Presentation</b> , Taste.
<b>Service</b>	Service, Staff, Friendly, Attentive, Served, Waiter, Server, Owner, Waitress, <b>Efficient, Helpful, Fast, Quick, Professional, Welcoming, Polite, Knowledgeable, Kind, Hospitality, Host.</b>
<b>Price</b>	<b>Worth</b> , Prices, Price, Expensive, Priced.
<b>Location</b>	View, Location, Street, <b>Area, Nearby, Town, Located..</b>
<b>Atmosphere / interior</b>	Atmosphere, <b>Ambience, Comfortable</b> , Setting, Style, Tables, <b>Seating, Modern, Gorgeous, Elegant, Quiet, Intimate.</b>

Source: our elaboration.

Tab. 2b: Words with the highest frequency for 1&amp;2-star reviews, per category

Categories	Words for 1/2 stars
<b>Food</b>	Food, Meal, Wine, Quality, Cooked, Course, Taste, <b>Tasteless, Dishes, Hard, Dry</b> , Tasted, <b>Bland</b> , Fresh, Meal, Main, Portion, Flavor, Options, Portion, Choice, <b>Soggy, Burnt</b> , Size, <b>Cooking.</b>
<b>Service</b>	Service, Staff, Waiter, Waitress, Served, <b>Rude, Waited</b> , Waiters, <b>Slow</b> , Owner, Friendly, Server, <b>Management, Serve, Attention</b> , Attentive.
<b>Price</b>	<b>Bill, Charge</b> , Price, <b>Money, Pay</b> , Prices, Expensive, <b>Paid, Oberpriced, Paying</b> , Priced, <b>Charged, Value.</b>
<b>Location</b>	View, Location, <b>Local</b> , Street, <b>Views, Far.</b>
<b>Atmosphere / interior</b>	Tables, <b>Small, Room</b> , Atmosphere, <b>Decor.</b>

Source: our elaboration.

To further examine these observations, the frequencies of each word in each category was added up to arrive at the data presented in Table 3. This shows that the first two observations were indeed correct. Food and Service are discussed much more frequently in reviews and are therefore the most important drivers of satisfaction and dissatisfaction; and Price is brought up much more frequently as a source of dissatisfaction than as a source of satisfaction. However, for the category Location the word frequencies of the positive reviews are almost identical to those of the negative reviews. To explain this discrepancy the qualitative data (i.e. the individual reviews) were examined; it showed that if people brought up location in a negative review it was often in a positive sense: although they liked the location, other aspects of the service were disappointing. Therefore, it can be concluded that Location is indeed a driver of satisfaction, but less so of dissatisfaction. Table 3 also shows that there is a difference between the positive and negative reviews in the category Atmosphere / Interior; in this case an examination of the qualitative data showed that although atmosphere and interior is brought up more frequently in a negative context, there are also plenty of reviews that discuss this category positively.

Tab. 3: Total word frequency count per category, per rating

Category	1-2 stars	5 stars
<b>Food</b>	846	709
<b>Service</b>	624	508
<b>Price</b>	301	61
<b>Location</b>	81	87
<b>Atmosphere / Interior</b>	281	120

Source: our elaboration.

A useful framework to apply to these findings is the satisfier/dissatisfier model for service quality, as proposed by Bitner (1994) and by Vargo et al. (2007). The premise of this model is that some aspects of service quality typically are noticed by customers when they are positive, while others are noticed when they are negative. The 2x2 matrix in Figure 2 shows how this model can be used to interpret the results of study 2. An aspect of service that is noticed in both a positive and a negative context is called a 'Critical', because these aspects are clearly critical to the success of a restaurant. The Criticals that were identified for restaurants are the categories Food, Service and Atmosphere/Interior; if the food, service of atmosphere is positive, this can lead to customer satisfaction, and if these aspects are bad they can result in dissatisfaction. An aspect of service that is only observed when it is positive is called a 'Satisfier'; a Satisfier is typically something that the customer is not expecting, and therefore its absence does not lead to dissatisfaction. Study 2 shows that the category Location is a satisfier. This can be explained as follows: when a

customer visits a restaurant at a bad location, they already know about it beforehand, so it does not affect their experience negatively. However, when they visit a restaurant that has for example an exceptional view from its terrace, that will be noticed and therefore increase satisfaction. An aspect of service that is only observed when it is negative is called a ‘Dissatisfier’; another name that is often used for this is ‘hygiene factor’, since hygiene is something that is only noticed in a negative context. Study 2 identifies Price as a Dissatisfier; if the price is brought up in a review it is typically because the customer was unpleasantly surprised by it. The final quadrant of the 2x2 matrix is ‘Neutral’, which is an aspect of the service that goes unnoticed whether it is positive or negative. Naturally, these aspects are not discussed in online reviews, and therefore this category remains empty.

Fig. 2: Overview of results using the Satisfier/Dissatisfier model

Noticed when positive / present	Yes	<u>Satisfier</u> Location	<u>Critical</u> Food Service Atmosphere/Interior
	No	<u>Neutral</u> -	<u>Dissatisfier</u> Price
		No	Yes
		Noticed when negative / absent	

Source: our elaboration.

The two studies and this discussion of its results serve as an illustration of how customer reviews that are collected from social recommendation websites can be used to evaluate what drives consumers’ satisfaction and dissatisfaction, and how the procedures that are available within the Critical Incident Technique can be used to perform this analysis. The method that is proposed can be adapted to meet a range of different requirements. For example, it can look at one individual restaurant (provided that enough reviews are available) or at an entire region (although this may require automated data collection). The categories that are used can be standardized to make comparison between studies possible, but it is also possible to customize them based on the requirements. Although this paper focuses on restaurants, the same method can be used to examine a range of other sectors, as long as there are online customer reviews available. In summary, the proposed method offers researchers a new tool that is easy to use, and flexible enough to address a range of research objectives.

**Research limits.** A detailed discussion of the reliability and validity of the proposed method falls outside of the scope of this paper. The method is largely based on a proven qualitative methodology, the Critical Incident Technique; the primary difference is the source of data, customer reviews instead of descriptions provided by interview respondents. Although this provides confidence that the proposed method is reliable and valid, future research should provide more specific support. The method itself has a number of limitations that are inherent to qualitative research in general: its small sample size makes it difficult to generalise the findings. The illustrative research that is presented in this paper focuses on 15 hotels in large cities in English-speaking countries, and therefore generalisations beyond the sector and geography can be problematic. Future research that employs this methodology within different contexts could be used to verify the identified categories and their classification as Criticals, Satisfiers and Dissatisfiers.

**Practical implications.** The starting point for the development of this method was the observation that social recommendation websites such as TripAdvisor offer a lot of information to managers, but that it is difficult to analyse this information objectively and in detail without significant effort. In its current form the proposed methodology requires researchers to have knowledge of content analysis and word frequency analysis, and therefore managers that want to use the method will likely require outside help. However, it is not inconceivable that in the future the procedure can be automated; this is particularly true if the categories are standardized, since in that case it is essentially a word count (per category, separated for high and low reviews).

The illustrative studies performed for this paper offer a number of insights that can be useful for hotel managers. For example, since Price is a Dissatisfier, it is possible that advertising that focuses on ‘the best value’ or ‘great prices’ may not be particularly effective, since a good price goes largely unnoticed. Furthermore, the results indicate that customers can be very forgiving with regard to location; they seem to shift their expectations downwards, and therefore a restaurant that offers great food and service may not be too much hindered by for example being located away from the city centre.

**Originality of the study.** *This paper provides a contribution to knowledge through the application of a proven qualitative methodology in a new context. The Critical Incident Technique has been available to qualitative researchers for over two decades; however, even though online reviews have become a valuable data source that has been embraced by researchers, as far as we are aware this is the first paper that proposes that these reviews can be used as a data source for analysis that uses the Critical Incident Technique. The proposed method offers a starting point for researchers to further develop and to customize to meet their particular requirements.*

**Key words:** *Customer Satisfaction; Online Reviews; Critical Incident Technique; Hospitality.*

## References

- BITNER M.J., BOOMS B.H., MOHR L.A. (1994), "Critical service encounters: the employee's viewpoint", *The Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 95-106.
- GREMLER D.D. (2004), "The critical incident technique in service research", *Journal of Service Research*, vol. 7, n. 1, pp. 65-71.
- GRETZEL U., YOO K.H. (2008), "Use and impact of online reviews", in O'Connor P., Hopken W., Gretzel U. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, pp. 35-46.
- MCVEIGH T. (2015), "Twitter campaign takes aim at fake restaurant reviews on TripAdvisor", *The Guardian*, 24 October 2015.
- O'LOUGHLIN M. (2016), "Five stars - says who? My trouble with TripAdvisor", *The Guardian*, 8 July 2016.
- PROUD A. (2014). "TripAdvisor is democracy for the stupid", *The Telegraph*, 6 May 2014.
- TELEGRAPH (2016), "TripAdvisor users threaten to leave bad reviews to 'blackmail' owners into giving refunds over unfair complaints", *The Telegraph*, 13 December 2016.
- VARGO S.L., NAGAO K., MORGAN F.W., "Satisfiers, dissatisfiers, criticals and neutrals: a review of their relative effects on customer (dis) satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 11, n. 2.
- YE Q., LAW R., GU B. (2009), "The impact of online user reviews on hotel room sales", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, n. 1, pp. 180-182.
- ZHANG Z., YE Q., LAW R., LI Y. (2010). "The impact of E-word-of-mouth on the online popularity of restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 4, pp. 694-700.

# Narrare il patrimonio storico e culturale dell'impresa per creare valore. Una proposta di definizione dell'heritage marketing-mix

MARIA ROSARIA NAPOLITANO\* ANGELO RIVIEZZO\* ANTONELLA GAROFANO\*

**Obiettivi e framework teorico.** *Il valore strategico racchiuso nell'heritage è ormai ampiamente riconosciuto da studiosi e professionisti d'impresa, che negli ultimi anni hanno compiuto crescenti sforzi per identificare gli strumenti più idonei a "mettere in scena" l'eredità del passato aziendale per dividerlo con i vari pubblici di riferimento. Il marketing applicato all'heritage è diventato, dunque, oggetto di una specifica letteratura, che nonostante il fervore teorico degli ultimi anni resta ancora molto frammentata (Misiura, 2006; Montemaggi e Severino 2007; Riviezzo et al., 2016; Napolitano et al., 2018). La mancanza di una compiuta sistematizzazione della conoscenza teorica sul tema nonché di proposte concettuali ampiamente condivise è da attribuire all'approccio eminentemente empirico, che emerge anche dalla prevalenza di studi tesi ad analizzare i singoli strumenti per la valorizzazione dell'heritage. Particolare attenzione, ad esempio, la letteratura ha dedicato al museo d'impresa, quale strumento per la conservazione e trasmissione della memoria d'impresa (Amari, 1997; Montella, 2010; 2012); al corporate brand heritage, quale dimensione dell'identità del brand fondata sulla storia dell'impresa e in grado di accrescere la fiducia del cliente (Urde et al., 2007; Balmer et al., 2006); e, più recentemente, al ruolo dell'heritage nell'affermazione della corporate identity (Balmer, 2013).*

*Nonostante la crescente consapevolezza del valore strategico racchiuso nell'heritage e la costante ricerca di strumenti atti a raccontare e condividere il patrimonio di saperi e valori accumulati nel tempo, gli studi sul tema mancano di una prospettiva integrata, che consenta di analizzare l'heritage marketing in maniera organica e sistematica. Muovendo da tali considerazioni, il presente lavoro mira a contribuire allo sviluppo della conoscenza sul tema dell'heritage marketing, attraverso la proposta di un insieme coerente e integrato di strumenti operativi per la valorizzazione del patrimonio storico aziendale basata sull'analisi in profondità di 20 imprese longeve italiane. In particolare, seguendo un approccio induttivo, si è tentato di definire la "cassetta degli attrezzi" a cui le imprese longeve ricorrono per mettere a frutto e comunicare il valore costruito nel tempo, pervenendo ad una categorizzazione dei principali strumenti a disposizione delle imprese per valorizzare e veicolare in chiave strategica il proprio vissuto. Il presente lavoro è parte integrante di un più ampio progetto di ricerca finalizzato a fornire una lettura nuova e integrata dell'heritage marketing, quale processo manageriale e sociale (Napolitano et al., 2018).*

**Metodologia.** *Coerentemente con gli obiettivi dello studio, si è deciso di ricorrere a una multiple case-study research, identificando e studiando in profondità 20 imprese longeve italiane che si sono distinte per l'utilizzo sapiente di strategie di valorizzazione del proprio heritage.*

*Per la scelta dei casi specifici da sviluppare si è partiti da precedenti lavori (Riviezzo et al., 2016) e si sono presi in considerazione diversi aspetti. In particolare, al fine di verificare se la logica e la natura delle attività di valorizzazione possa mutare, in qualche modo, anche in funzione di variabili organizzative o competitive, si è deciso di garantire una certa "variabilità" e "difformità" tra i case-studies, in termini di: dimensioni aziendali, includendo sia piccole che grandi imprese; settori di operatività, seppur concentrandosi prioritariamente su quelli tipici del Made in Italy e includendo anche più aziende dello stesso settore, al fine di verificare eventuali logiche imitative; aree territoriali, includendo imprese del Sud, del Centro e del Nord del Paese. La lista finale dei 20 casi realizzati è stata naturalmente definita anche in ragione della disponibilità che ci è stata concessa dalle imprese a prendere parte alla ricerca.*

*In linea con il tipico approccio qualitativo di stampo narrativo (Czarniawska, 2004), si è scelto di costruire le case-histories attraverso un mix di fonti: innanzitutto, ci si è basati su storie "elicitate", ovvero informazioni raccolte con interviste in profondità agli imprenditori e ai manager; in secondo luogo, si è fatto riferimento a storie "già prodotte", come, ad esempio, monografie d'impresa, video, documenti aziendali, articoli di giornale e così via; infine, si è puntato anche a raccogliere storie "spontanee", cioè emergenti dalla visita alle imprese e dall'osservazione diretta, ad esempio, delle sedi, dei musei, dei percorsi espositivi e così via, nonché da conversazioni più destrutturate e*

---

\* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Sannio  
e-mail: napolitano@unisannio.it.

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Sannio  
e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it.

♣ Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Sannio  
e-mail: antonella.garofano@unisannio.it.

informali. I casi rappresentano pertanto il risultato di un “intreccio di oralità, testualità e visualità” (Musacchio Adorasio, 2009).

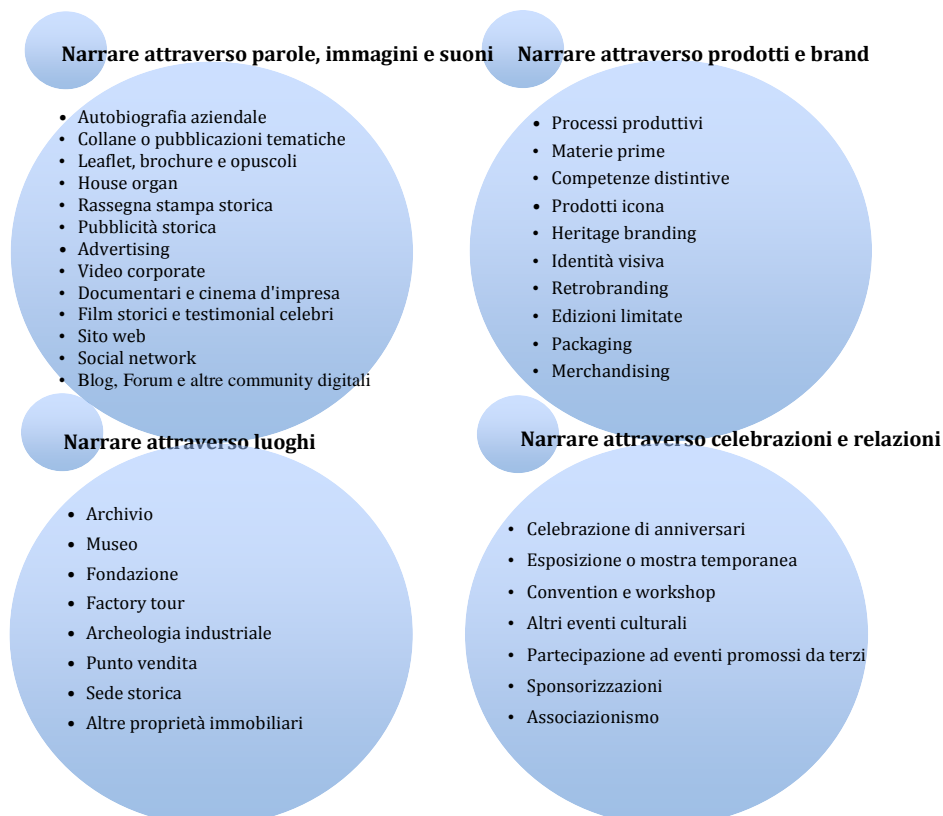
I 20 casi sviluppati sono, in rigoroso ordine alfabetico, i seguenti: Albergian; Amarelli; Ascione; Birra Peroni; Confetti Pelino; E. Marinella; Fabbri; Filippo Catarzi; Fondazione Banco di Napoli; Fratelli Branca Distillerie; Gruppo Guzzini; Gruppo Piaggio; Lanificio Fratelli Piacenza; Martini & Rossi; Montegrappa; Pirelli; Poli Distillerie; Società Reale Mutua di Assicurazioni; Strega Alberti; Tela Umbra.

**Risultati.** Come noto (Napolitano et al., 2018), in termini operativi la gestione dell’heritage marketing è riconducibile alla «ricostruzione e gestione manageriale di una narrazione avente per oggetto la storia di un’organizzazione e/o dei suoi marchi/prodotti» (Martino, 2013; p. 86). Ne consegue che a tal fine sono utilizzabili potenzialmente tutte le attività e gli strumenti che consentono di narrare una storia, vale a dire, rifacendoci alla letteratura sullo storytelling (Salmon, 2008; Fontana, 2013): oggetti letterari/cartacei; situazioni relazionali; elaborazioni digitali. Come posto in evidenza, infatti, le storie sono “transmediali”, ossia declinabili in forme e modalità differenti e pertanto veicolabili attraverso strumenti diversi pur preservando il “cuore del messaggio” (Invernizzi e Romenti, 2015; p.17)

A partire da precedenti lavori (Napolitano e Marino, 2014; Riviezzo et al., 2015, a e b; Riviezzo et al., 2016; Napolitano et al., 2018) e dall’osservazione dei 20 casi identificati si propone una più puntuale classificazione degli strumenti potenzialmente adoperabili (Figura 1). Guardando alla diversa natura della narrazione proposta, è possibile ricondurre il “kit” dell’heritage marketing a quattro essenziali categorie:

- **Narrazione attraverso parole, immagini e suoni:** include tutti gli strumenti e le attività in cui il potere del racconto si esplicita attraverso il ricorso a parole, immagini e suoni indipendentemente dal mezzo utilizzato, da quelli più tradizionali - come, ad esempio, il supporto cartaceo - a quelli basati sulle nuove tecnologie - come, ad esempio, i social network.
- **Narrazione attraverso prodotti e brand:** si riferisce a tutte le attività poste in essere per posizionare e comunicare il brand e/o il prodotto attraverso la propria storia, facendo leva sugli elementi evocativi ed emozionali ad essa connessi - come, ad esempio, l’utilizzo di simbolismi ed elementi storici nel marchio e le attività di retro-branding, finalizzate a far rivivere vecchi prodotti.
- **Narrazione attraverso luoghi:** rientrano in questa categoria tutti i “luoghi” e le strutture in cui è possibile conservare, valorizzare e trasmettere la memoria storica aziendale - quali, ad esempio, i musei d’impresa, gli archivi o il punto vendita.
- **Narrazione attraverso celebrazioni e relazioni:** sono riconducibili a questa categoria gli eventi, le celebrazioni delle tappe e dei personaggi più significativi della storia aziendale, ma anche la partecipazione attiva ad associazioni nate con l’obiettivo di mettere in rete le imprese storiche a livello nazionale e internazionale.

Fig. 1: Una classificazione dei principali strumenti di heritage marketing



Fonte: Ns. elaborazione



**Implicazioni e conclusioni.** *Esplorando gli strumenti proposti nella suddetta categorizzazione nel contesto delle venti imprese longeve oggetto di analisi sono emerse interessanti implicazioni. Nello specifico, come evidenziato in altre sedi, l'heritage marketing va definito e interpretato in un'ottica processuale (Napolitano et al., 2018) come un insieme integrato di attività pianificate, organizzate e controllate, che partono da una fase di analisi del potenziale da valorizzare e che mirano all'affermazione del patrimonio storico e culturale quale componente chiave dell'identità e del posizionamento competitivo dell'impresa. Gli strumenti indagati, come emerso dall'analisi, sono spesso eterogenei tra loro e il loro utilizzo richiede competenze specialistiche non sempre disponibili all'interno dell'organizzazione (Montemaggi e Severino, 2007; Martino, 2013). Le conoscenze e le metodologie tipiche del marketing e del management devono, infatti, necessariamente essere integrate da quelle di altre discipline - come, ad esempio, la storia e l'archivistica d'impresa - che sono indispensabili nella fase di riscoperta del materiale storiografico e, più in generale, delle tracce del passato attorno alle quali costruire un impianto narrativo.*

*Occorre altresì evidenziare come tali strumenti, presi singolarmente, non sono in grado di rappresentare la filosofia che guida le azioni di valorizzazione dell'heritage aziendale. In altri termini, non è l'apertura di un museo o la pubblicazione di un'autobiografia a contraddistinguere l'organizzazione che davvero è in grado di creare valore per i propri stakeholder attraverso l'heritage marketing. Al contrario, sono il disegno strategico, gli obiettivi e la visione che si celano dietro quell'azione che fanno la differenza e consentono un ritorno dell'investimento che abbia un respiro ben più ampio - fino ad arrivare all'istituzione, con i propri interlocutori interni ed esterni, di rapporti di empatia, fiducia e completa identificazione (Napolitano et al., 2018).*

*Al contempo, occorre evidenziare che le specifiche azioni implementate per valorizzare il patrimonio storico e culturale di un'organizzazione possono essere ricondotte contemporaneamente a più di una delle categorie qui identificate. Ad esempio, per l'implementazione efficace di un progetto di museo aziendale naturalmente ci si avvarrà di materiale scritto e/o audiovisivo. Allo stesso modo, l'organizzazione di una mostra temporanea, magari promossa per celebrare un anniversario importante, sarà resa possibile dal materiale custodito dall'archivio storico.*

*La categorizzazione proposta - lungi dal voler rappresentare un quadro esaustivo per un campo di studi ancora in divenire - ha, dunque, semplicemente l'obiettivo di tracciare un perimetro più preciso delle attività di heritage marketing a disposizione delle imprese per la valorizzazione delle proprie radici più profonde, provando a esaltarne la copiosità e la ricchezza a partire dalla diversa natura che esse presentano. Ancora una volta, dunque, tale classificazione pare avere un maggior valore a fini analitici e descrittivi, piuttosto che operativi.*

## Bibliografia

- AMARI M. (1997), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Franco Angeli, Milano.
- BALMER J.M.T. (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A., URDE M. (2006), "The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies", *Journal of Brand Management*, vol. 14, n. 1/2, pp. 137-161.
- CZARNIAWSKA B. (2004), *Narratives in Social Science*, Sage, Londra.
- FONTANA A. (2013), *Manuale di Storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2015), *Progetti di misurazione dei risultati della comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.
- MARTINO V. (2013), *Dalle storie alla storia d'impresa*, Bonanno, Acireale-Roma.
- MISIURA S. (2006), *Heritage Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MONTELLA M.M. (2010), "Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, innovazione", *Esperienze d'impresa*, n. 2, pp. 147-163.
- MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 33-51.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- MUSACCHIO ADORISIO A.L. (2009), *Storytelling in Organizations. From theory to empirical research*, Pelgrave McMillan, Houndmills.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2014), *I Centenari. Long-Lived Italian Family Firms. A storytelling experience*, Areablu Edizioni, Cava dei Tirreni.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A. (2018), *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un Tesoro*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2015a), "C'era una volta...". Racconti d'impresе storiche della manifattura campana", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 98, pp. 81-103.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2015b), "Moving forward or running to standstill? Exploring the nature and the role of family firms' strategic orientation", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 6, n. 3, pp. 190-205.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO MR (2016), "Il tempo è lo specchio dell'eternità. Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, XIII, pp. 497-523.
- SALMON C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007), "Corporate Brands with a Heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.



# How to involve customers in the service creation process through the web.

## An investigation on some telecommunication firms

VALENTINA DELLA CORTE\* GIOVANNA DEL GAUDIO• FABIANA SEPE<sup>▲</sup>

**Objectives.** *The aim of this paper is to deepen the study on the role of innovation in favoring the creation of a closer and long-term relationship between the firm and its customers, through the use of the web tools, that are acquiring growing importance in latest years.*

**Methodology.** *We test our reflections on the telecommunication sector, investigating on firms' propensity in introducing high innovative activities in their business models in order to get competitive advantage.*

**Findings.** *Findings demonstrate that improving marketing innovation activities using web tools can really help firms in improving customer involvement in the service creation process and consequently in matching with his expectations.*

**Research limits.** *The main limitation is the number of case studies. This study should be enlarged with other exereinces.*

**Practical implications.** *Most of the innovation derives from the individuals who show their needs and expectations. These individuals acquire a fundamental role in the creation of value offerings, even assuming the role of innovators, in a user-innovation logic.*

**Originality of the study.** *The sources of innovation may lay in the relationships a firm can build with its customers, considered as the main stakeholder of the firms*

**Key words:** *Customer Involvement; User Innovation; Resource-Based Theory; Open Innovation; Service-Dominant Logic; Nethnography*

---

\* Associate Professor of Management - University of Naples Federico II  
e-mail: valentina.dellacorte@unina.it

• Phd. of Tourism Science - University della Campania Vanvielli  
e-mail: giovanna.delgaudio@unina.it

▲ Phd. Management - University of Naples Federico II  
e-mail: fabiana.sepe@unina2.it

## 1. Introduction

*Innovation is increasingly recognized as having an important contribution to the organizational success, performance and survival.*

*Innovation in services is a relatively recent phenomenon and an interesting field of study in the literature, considering the current market dynamics and, in particular, the role played by customers (Kandampully, 2002). During the years, scholars have developed a large number of contributions on the innovation in manufacturing industry (Audretsch, 1995; Evangelista et al., 1997; Becker and Dietz, 2004; Robertson and von Tunzelmann, 2009; (Darnall et al., 2010; Schein, 1992; Deshpandé et al., 1993; Nonaka and Yamanouchi, 1989), while few researches have been specifically focused on the service industry (Barras, 1986; Galloway and Weinstein, 1997; Cainelli and Mazzanti, 2013; Godoe, 2000). Furthermore, the existing literature on innovation converges on the analysis of the technological dimension, underestimating other forms of innovation, here including marketing innovation.*

*Considering the firm-customer interaction logics, it is important to define if and to what extent the customer can assume a pivotal role in the new service development (NSD) and in which phase a firm has to involve him in order to create a competitive advantage.*

*The web tools strengthen and enrich the relationship between the firm and its customers, providing new spaces of interaction and cooperation and new tools aiming at enhancing the experience they live during the service consumption or the brand connection, that are not directly linked to the buying decision process.*

*The organization of the paper is structured as follows: the next section presents the theoretical background for the proposed research framework and the research questions. The third section describes the proposed theoretical model. In the fourth section, the research methodology is presented. In the fifth section, results are described and then discussed. The last section contains the concluding remarks, the limitations of the study and the hints for future research.*

## 2. Theoretical framework and research questions

*In order to understand the role of innovation in favoring the achievement of competitive advantage for service firms, the study starts from the analysis of the Resource-based theory and its connections with the open and the user innovation approaches.*

*Literature on Resource-based theory emphasizes the role of resources and competences that firms can use to achieve competitive advantage.*

*Further contributions on Resource-based theory have led to the development of new spin-off perspectives that can be useful in order to give strength to our theoretical framework, such as the knowledge-based view (Grant, 1999), the relational view (Dyer and Singh, 1998), and the dynamic capabilities perspective (Teece et al., 1997).*

*According to the knowledge-based view (KBV), knowledge is the most important strategic resource a firm can possess or control. A firm with heterogeneous knowledge has the possibility to gain competitive advantage and to create superior performance (Grant, 1996; Felin and Hesterly, 2007; Eisenhardt and Santos, 2002). With reference to the role of relationships in gaining competitive advantage, recalling the relational view perspective, some scholars emphasize the role of the interorganizational relationships as a key driver for the creation of critical resources in the firm (Dyer and Singh, 1998). These resources may be embedded in interfirm resources and routines and may lead firm to expand its boundaries, representing a source of relational rents and competitive advantage. According to other scholars (Teece et al., 1997; Helfat, 2000; Eisenhardt and Martin, 2000; Helfat and Peteraf, 2003), some capabilities are not embedded in the routines, but in business models that are rooted in the company's history; hence, they are difficult to imitate. These assumptions belong to the dynamic capabilities perspective field, where "dynamic" refers to the ability to renew competences to be congruent with the market turbulence, while capabilities emphasize the role of the management in finding the right fit between integration and internal and external reconfiguration of capabilities, resources and functional competences of an organization (Teece et al., 1997, p. 515).*

*In an open set, as the context in which firms operate nowadays, the sources of competitive advantage are not only inside the firm, but also the stakeholders the firm itself interacts with can be considered as strategic sources. Specifically, the firm thanks to the relationships it manages, to the knowledge sharing, and to the capabilities of managing change and innovation in new or renewed business models can achieve a sustainable competitive advantage. Looking more specifically at innovation, this approach embraces overall the concepts of open and user innovation (Yström et al., 2015).*

*The choice of integrating resource-based approach with the theories of innovation comes from the awareness that firms dealing with new service development can simplify the process involving customers in the service creation. Literature on innovation deepens its roots on the manufacturing industry and only in recent years it has been applied on the service industry (Kristensson, Matthing and Johansson, 2008), investigating on the role of the internal as well as external resources to produce innovation and linking the concept of competitive advantage to a continuous process of improvement in order to create tailor-made offers for the customers. These concepts recall the open innovation and the user innovation approach. The former focuses on the concepts of in-bound and out-bound innovation for the creation of value, based on the premise that the innovation process has to be "open" in order to use the generated knowledge flows to accelerate the internal innovation and to use external innovation to expand markets respectively (Chesbrough et al.,*

2006). The latter emphasizes the key role of some categories of users in the value creation process, highlighting that users tend to create innovation when they use their own background in their complaints or suggestions to ameliorate the services provided by the firm and when the knowledge (or the information) they need is costly to transfer (stickiness). Firms can take advantage from users as innovators when they use the innovation and/or adapt themselves to it, becoming source of innovation for the creation of fresh knowledge.

With these premises, the theoretical framework allows affirming that:

- firms that decide to innovate have to provide themselves with a right set of resources and competences in order to identify, catch and manage the innovation, both if it is realized inside the firm and then transferred outside (inside-out) and if it derives from ideas and technologies that come from the outside to improve the organization (outside-in);
- firms have to take into account the stakeholders of their market. If they want to produce innovation inside or if they decide to catch it from outside, they have to activate a network of relationships able to generate knowledge;
- sharing the resource-based approach, the key stakeholder of the knowledge creation process is the customer. Hence, the competitive advantage of the firm is based on its ability in involving the customer in the co-creation of value offerings, as long as to make customer a strategic resource. Indeed, this co-creation is proved when “the customer participates through spontaneous, discretionary behaviors that uniquely customize the service experience” (Sindhvani and Ahuja, 2014).

In light of these considerations, focusing on the marketing field, there emerges the importance to concentrate on customers, because they can become sources of competitive advantage for the firm, thanks to their baggage of knowledge and past experiences. In this view, the main issue is to reveal the level of involvement of customers, through the use of web tools. As mentioned before, customers can play a key role in the service creation process and become strategic resources, able to generate sustainable competitive advantage.

- This vision recalls some concepts that are crucial in the service-dominant logic (SDL) perspective and that allow using RBT assumptions to explain some marketing dynamics. The fundamental premises of SDL that fit with the defined theoretical framework are that:
- all the actors act as resource integrators (Vargo and Lusch, 2004 - FP9). In this view, actors are conceived as resources in a RBT approach and their key role is recognized for the service creation;
- resources are crucial in the process of value creation (Vargo and Lusch, 2004 - FP7), in terms of collaboration and interaction among different stakeholders;
- customer has an active role in the service creation process (Vargo and Lusch, 2004 - FP6). In this term, the relationship between the firm and the customer creates value and this value leads to competitive advantage.

In this case, the connection between resource-based theory and service-dominant logic (Della Corte and Mele, 2013) show that the latter can be useful for the former with respect to the suggested approach in marketing: if the relationship firm-consumers is network-based in terms of continuous multi-directional interactions between actors, than the sources of inspiration for innovation do not necessarily come from inside the firm but also from outside. There can be a process of knowledge flows and sharing among actors, that can become really useful in the overall creation of new strategies, products, services and solutions. This explains the connections with knowledge-based view and relational view. Besides, from this perspective, then the customer himself can become a resource, since with his own experience and background he can be an interesting source of inspiration for the firm. In this paper, however, we focus on the firm and on the impact of certain marketing tools in improving the customer's involvement in the creation process.

The previous considerations on the literature and the theoretical framework lead to two research questions:

Q1: How and to what extent can firms use web tools for the improvement of customers involvement process?

Q2: How can crowdsourcing support the service creation process?

### 3. A model for the classification of users involvement in the service creation process

Sharing the previous assumptions, in order to understand how and to what extent firms can use web tools to introduce high innovative activities in their business models, we use our theoretical framework to study the different degrees of user involvement and the links with the innovative web tools, focusing on the crowdsourcing activities as those with the highest degree of involvement.

Recalling the reflections of Sawhney, Verona and Prandelli (2005), the firm-customer interaction moves from a one-directional to a dyadic relationship, allowing firms to understand the behavioral patterns related to the different groups of customers. Hence, firms are able to understand the experiential contexts of consumption and to actively participate to the interactions, in order to reach customers and non-customers involved in the process. Furthermore, in the actual context, companies tend to target customers according to their behavior because, in this direction, marketing efforts can have an effective return also in terms of revenues (Chauhan and Rathore, 2014).

Starting from these reflections, we have identified different levels of customer involvement in the service creation process.

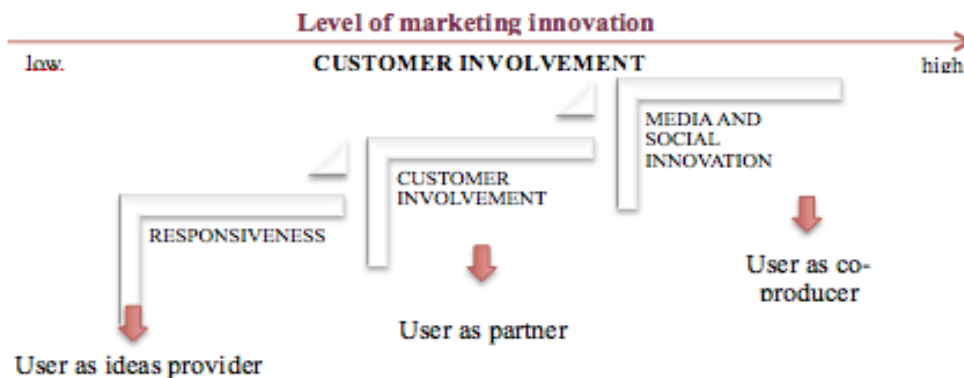
At a first glance, we see the responsiveness as the phase in which the firm establishes its value proposition and receive feedback after the consumption. At a higher level, we see the customer involvement as the phase during which

there is the co-creation of the service. Using specific tools, the firm encourages the customer to provide inputs through which they can improve the existing services. At the highest level of involvement there is the media and social innovation level: the customer is directly involved in the service creation process, firms asking him for necessity or preferences and spur him to provide new ideas and solutions. This kind of involvement allows firms to create highly personalized services and dedicated activities that enrich customer satisfaction and retention. The experiential component of the service makes the web tools crucial to gain customer satisfaction.

The three defined stages can be placed on a scale, as shown in figure 1. It highlights that, at a low level of involvement, the user can be seen as an ideas provider since his preferences, suggestions and needs are collected monitoring his behavior on the web. At the second stage, the user assumes a relevant role in the service creation process. Participating at different customer involvement activities, he can cooperate with the firm at different steps of the process answering to questions, filling in surveys and taking part to customer care activities.

With the responsiveness, the firm defines its offer and collects feedback from the customers; with the involvement, the firm encourages the real or the potential customer to co-participate to the final definition of the service; with the media and social innovation, the customer is asked to share ideas, needs and suggestions, contributing at the production of tacit knowledge and participating at the ideation and the planning of the service. In this way, he becomes a “co-producer”, allowing the firm to create tailor-made services that improve the whole customer experience. Crowdsourcing activities can be assimilated to this latter level as they refer to cases in which users create networks and share knowledge through the web. Firms can use this collective intelligence in different ways (activating contests, on the product testing and launching and so on). Hence, firms looking for intellectual capital and specific professionals can use the knowledge developed from the network to implement important marketing strategies (Della Corte et al., 2013).

Fig. 1: Firm's marketing innovation



Source: our elaboration

#### 4. Method

In order to find answers to our research questions, we chose to develop a netnographic analysis, investigating on a specific service offered by three telecommunication leaders considered as leaders of the market.

Netnography comes from ethnography, thanks to the tools provided by the web and by the virtual communities operating online. To reach the objectives of the research, we choose netnography because it allows reaching a great number of informants reducing cost and time efforts. Furthermore, choosing netnography, the researcher can conduct non-participating observations, collecting unconscious information and not-induced comments and suggestions from the communities.

We collected data by the social networks, looking for what people say about the different brands and how they talk about the services, conducting a sentiment analysis on TIMmusic, Spotify and Deezer. Thanks to social media networks, the word of mouth on firm's brand as well as its products/services (from user to user) generates credibility of the message (Banerjee and Ashwini Kumar, 2013).

Sentiment analysis is a specific analysis of the natural language process and concerns the study of the sentiments, evaluations, emotions and inclinations people express about a product, a service or a brand (Liu, 2012). It allows to monitor the opinions expressed by users through documents or online sentences and, using specific softwares and algorithms, produces important hints for managers as well as for researchers.

We supported our analysis with the use of NVivo software (the name is a play on the words “in vivo”, referring to the scientific experiments in the laboratories) that helps synthesizing the data obtained by the social networks.

According to the netnographic method, our research follows five steps (Kosinets, 2010): a) definition of the research question(s) and identification of the topics of the research, that have constituted our theoretical framework; b) identification of the online communities to investigate and selection of the sources; c) non-participant observation and collection of the data; d) data analysis and interpretation of the results; e) presentation of the results.

The research group has collected data from March, 2014 to March, 2015 and has used NVivo software to produce various elaborations (tables and charts, cluster diagrams, treemaps, word clouds), whose results are synthesized in the following graphs.

5. Results

For each service, we have synthesized the collected information (tab. 1). Hence, we have conducted some queries on the text, looking for information that give some hints on both content and sentiment.

Tab. 1: Summary of the information

Service	Brand	Source of data	N. of observations
<i>Period of observation: march 2014 – march 2015</i>			
TIMmusic	TIM	Facebook, Twitter, Forums,	32.373
Spotify	Vodafone	Newspapers, Blogs	2.961
Deezer	Fastweb		2.947

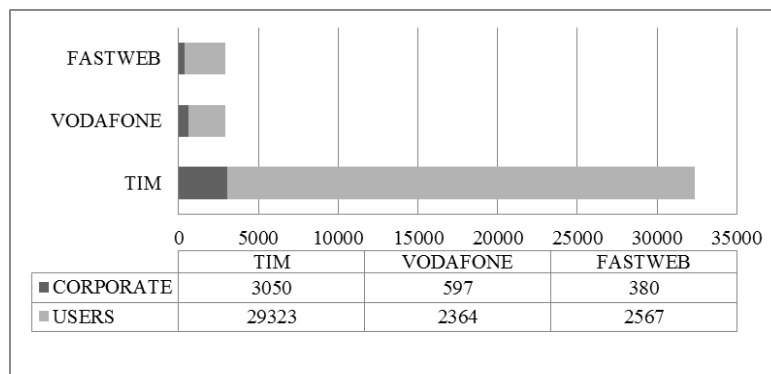
Source: Our elaboration

Results have been collected according to the different dimensions of innovation identified during the analysis. Hence, the discussion is made following the defined scheme of involvement.

*Responsiveness to customer.* In terms of responsiveness, the research looks for what people spontaneously say about the service provided.

In order to get to significant results, we first categorize the observations distinguishing between the “corporate” and the “users” comments. Results demonstrate a significant prevalence of the users’ activity on the web, not directly linked to the brand stimulus, as shown in the graph below (Fig. 2).

Fig. 2: The distinction between “users” and “corporate” posts



Source: our elaboration

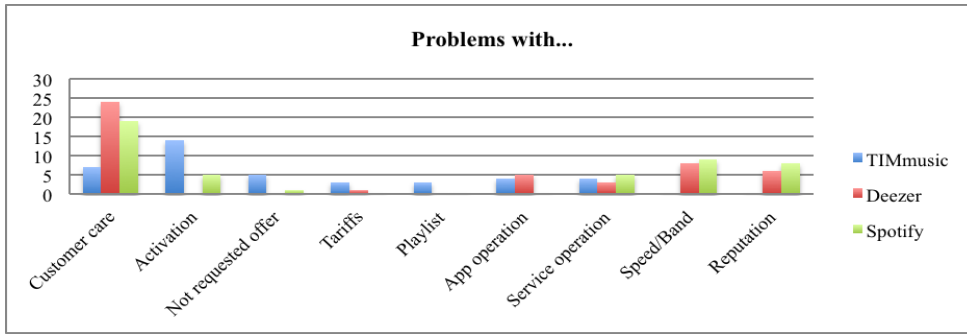
Through the use of NVivo software, we search for the terms (verbs, adjectives, nouns) that describe the sentiment of the users and we find that they can be grouped into three clusters, according to the level of satisfaction they show:

- the critics (**to solve, problem, urgent**), those who post complaints or participate to the conversations to express their disappointment;
- the users (**to listen, download**), those who publicly share contents that provide information about the use of the service and their related habits;
- the satisfied (**perfect, fantastic, satisfied**), those who congratulate on the service they use and who make a positive e-word of mouth for the brands.

*Customer involvement.* At this step, an analysis of the content is required, looking for what people say about the service and analyzing the aspects that seem to be critical as well as the source of the customers’ satisfaction/unsatisfaction. Hence, we have conducted other queries on specific terms and the results show that:

- with reference to the query “problems” (Fig. 3), negative feedback mainly refer to the customer care service for Deezer and Spotify, while for TIMmusic users complain about the problems encountered with the activation of the service;

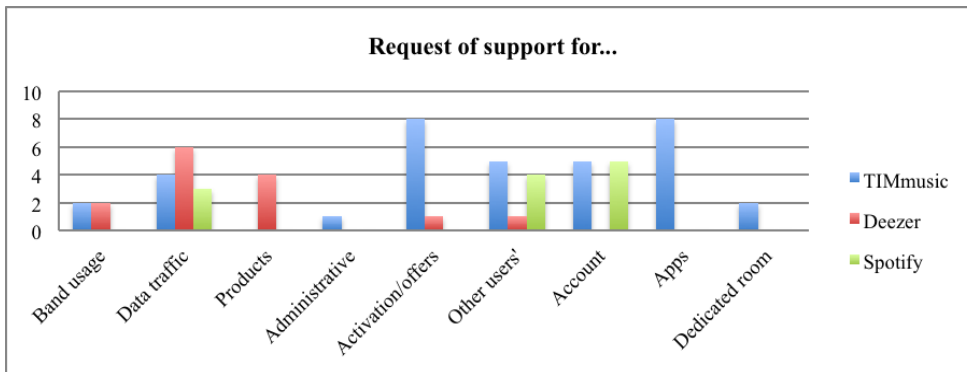
Fig. 3: Results of the query “problem”



Source: our elaboration

- with specific reference to the query “customer care/support”, users complain about different aspects that are synthesized in the graph below (Fig. 4). For what concern TIMmusic, users request a dedicated room in a forum to obtain support from the workers as well as from the other users within a community because of the criticalities they encountered on the social networks such as Facebook and Twitter;

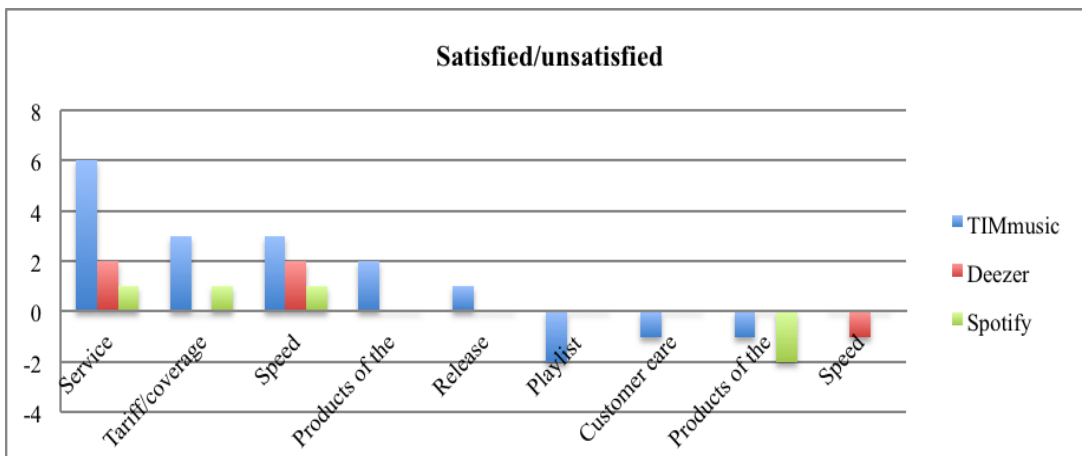
Fig. 4: Results of the query “customer care”



Source: our elaboration

- with reference to the query “satisfied”, we look for the aspects that mainly determine satisfaction or unsatisfaction. Among the different brands, TIMmusic has the major number of positive results for the quality of the service, for the tariffs and the signal coverage, for the connection speed and for the releases. This factor of satisfaction helps companies in implementing the right online strategies because they trust sampling ( and they are inclined to understand consumers behaviors (Tu and Lu, 2012). Among the negatives, users complain about the number of tracks included in the service. Deezer and Spotify record more negative feedback on the different aspects, as shown in the table below (Fig. 5).

Fig. 5: Results of the query “satisfaction/unsatisfaction”



Source: our elaboration



*Media and social innovation.* This stage is linked with the crowdsourcing activities through which firms use the communities to obtain inputs and ideas for the new service development process. In this case, we analyze the activities carried out by the firms, looking for high collaborative actions. For the creation of TIMmusic, the firm has decided to develop its app in-house, using its experience and skills to establish itself on the market. This initiative assumes a strong innovative effort from TIM. In this case, the customer involvement is not contemplated in the early stages of the service creation process but it is an effect of the strategic choice of TIM with reference to TIMmusic.

Fastweb shows a high degree of innovation in the development of technological tools, such as its ICT infrastructure that ensures reliability and security of the customers' data. However, this kind of innovation does not conceive the participation of the customer at the service creation process.

The choice of Vodafone in creating a dedicated room for customer care remarks the crowdsourcing 3.0 principles and refers to a new category of users that are willing to support the community on problem solving, obtaining benefits that overtake the mere economic aspects.

Spotyshare, for example, is a service planned and distributed with the principles of crowdsourcing since it is conceived as a platform for the creation of playlists made and shared by the users, working together for the development of new contents on Spotify.

Fig. 6: Activities with high degree of innovation for the analyzed brands



Source: our elaboration

**6. Discussion**

Results of the research appear extremely interesting and allow to develop the discussion. For what concern the question 1, that is "How and to what extent can web tools support firms in the customer involvement process?", results show that telecommunication firms recognize in the web tools the possibility to quickly reach the prospect/potential customer and to collect information on his habits in order to define their strategies. In the phase of responsiveness, web tools allow to obtain information on customer satisfaction and the evolution of his needs. In most cases, users use them to express their complaints and firms have to deal with these aspects to limit the diffusion of falsified information that negatively impact the brand reputation.

In the customer involvement phase, firms need to encourage and stimulate users to obtain information about the elaboration of new tools that better fit with their habits. Entertainment activities facilitate the built of a strong relationship with the user: funny questions and posts about customer habits create a one-to-one interaction, improving the brand attachment. Furthermore, these kind of relationships helps firms better understand customers' behaviors and to improve their business processes in a co-creation logic.

For what concerns the media and the social innovation phase, firms have to make strong efforts in introducing high innovative activities in their business models. In this direction, the answer to the second research question (In which terms can crowdsourcing support the service creation process?) seems to be that crowdsourcing can support firms in the identification of the main criticalities of the service and to test different aspects of the service before or during the consumption in order to significantly reduce the negative impact on the brand. This has been confirmed from an analysis on the comments on the web after the app releases during the period march 2014-march 2015.

Tab. 2: Users' reviews on the music apps

Parameters	TIMmusic	Spotify	Deezer
5-stars rating	135	11.856	117
4-stars rating	156	1.231	42
3-stars rating	174	343	22
2-stars rating	223	213	14
1-star rating	679	452	65
N. of reviews	1.367	14.095	260
Rating average	2.2	4.7	3.5
N. of releases	5	11	9

Source: our elaboration

Results show that users are extremely confident with the web tools and are interested in actively participating to the new service development process, expressing their satisfaction or dissatisfaction and advising about problems or errors in the service usage. In this way, firms that involve users at the early stage of the service creation may use their comments and reviews to improve the service before the consumption, thus reducing the risk of negative word of mouth.

## 7. Conclusions, limits and hints for future research

*The theoretical framework and the empirical results allow getting to some interesting conclusions.*

*Resource-based theory and its spin-off perspectives allow to identify the resources and the competences a firm can use as strategic assets in order to get to innovative competitive strategies. Knowledge and relationships are considered as key drivers for competitive advantage. Starting from these reflections, open innovation sheds light on the possibility for firms to create innovation through the interaction between internal and external resources in order to generate new knowledge. Furthermore, recalling the user innovation perspective, the sources of innovation may lay in the relationships a firm can build with its customers, considered as the main stakeholder of the firms. In this direction, the more the customer is involved in the firm's activities, the less will be the efforts a firm has to make in order to identify needs and expectations according to which it defines its innovative choices.*

*Most of the innovation derives from the individuals who show their needs and expectations. These individuals acquire a fundamental role in the creation of value offerings, even assuming the role of innovators, in a user-innovation logic. Hence, a firm that is able to transform a customer into a strategic resource can improve its competitive performance. The higher is the level of involvement, the easier will be for firms to catch customer's expectations before the consumption phase and to improve their services. However, crowdsourcing activities may stress the complexity of the organization, so firms need to adopt effective coordination systems. Adopting these activities in the service creation process may allow firms to create new offerings starting from what customer requires or proposes in the logics of the open and the user innovation, becoming himself a strategic resource in a resource-based perspective.*

*The analysis of the literature and the empirical findings demonstrate that improving marketing innovation activities using web tools can really help firms in improving customer involvement in the service creation process and consequently in matching with his expectations. From the other side, firms have to consider that the more the customer is involved in the service creation process, the higher will be his expectations on the service. Enlarging the sample of analysis on other telecommunication firms can allow researchers to identify clear parameters to compare firm-specific situations and to investigate about the existing best practices in order to define the right set of activities that allow obtaining benefits from the customer involvement.*

## References

- ARMSTRONG C., SHIMIZU K. (2007), "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management*, vol. 33, n. 6, pp. 959-986.
- AUDRETSCH D. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press, New York.
- BANERJEE B., ASHWINI KUMAR B.J. (2013), "Trends in the Use of Social Media as a Tool of Marketing Communications in FMCG Sector in India", *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, vol. 3, n.3, pp. 62-75.
- BARNEY J. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci, Roma.
- BARNEY J., KETCHEN D., WRIGHT M. (2011), "The future of resource-based theory: revitalization or decline?", *Journal of Management*, vol. 37, n. 5, pp. 1299-1315.
- BARRAS R. (1986), "Towards a theory of innovation in services", *Research Policy*, vol. 15, n. 4, pp. 161-173.
- BECKER W., DIETZ J. (2004), "R&D cooperation and innovation activities of firms-evidence for the German manufacturing industry", *Research Policy*, vol. 33, n. 2, pp. 209-223.
- BERELSON B. (1952), *Content analysis in communication research*. The Free Press, New York:
- CAINELLI G., MAZZANTI M. (2013), "Environmental innovations in services: Manufacturing-services integration and policy transmissions", *Research Policy*, vol. 42, n. 9, pp. 1595-1604.
- CHAUHAN S., RATHORE S. (2015), *Ethics in Behavioural Targeting: Mapping Consumers Perceptions. Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 303.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press.
- CONNOR T. (2002), "The resource-based view of strategy and its value to practising managers", *Strategic Change*, vol. 11, n. 6, pp. 307-316.
- DYER J., SINGH H. (1998). "The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-79.
- DARNALL N., HENRIQUES I., SADORSKY P. (2010). "Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n. 6, pp. 1072-1094.
- DELLA CORTE V., DEL GAUDIO G., IAVAZZI A. (2013). New marketing frontiers: crowdsourcing. Theoretical hints and empirical evidences. XXV convegno annuale di Sinergie. *L'innovazione per la competitività delle imprese* (pp. 445-460). Ancona: Università Politecnica delle Marche.
- DELLA CORTE V., MELE C. (2013), "Resource-based view and Service-dominant logic: Similarities, differences and further research", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 192-213.

- DESHPAÑDÉ R., FARLEY J., WEBSTER JR. F. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *The Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 23-37.
- EVANGELISTA R., PERANI G., RAPITI F., ARCHIBUGI D. (1997), "Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey", *Research Policy*, vol. 26, n. 4-5, pp. 521-536.
- EINSENHARDT K., SANTOS F. (2002), "Knowledge-based view: a new theory of strategy", *Handbook of Strategy and Management*, vol. 1, n. 1, pp. 139-164.
- EISENHARDT K., MARTIN J. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 1105-1121.
- FELIN T., HESTERLY W. (2007), "The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 195-218.
- GALLOUJ F., WEINSTEIN O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, vol. 26, n. 4-5, pp. 537-556.
- GODFREY P., HILL C. (1995), "The problem of unobservables in strategic management research", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 7, pp. 519-533.
- GRANT R. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- GRANT R. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration." *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- HART S. (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 986-1014.
- HART S., DOWELL G. (2011), "Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm fifteen years after", *Journal of Management*, vol. 37, n. 5, pp. 1464-1479.
- HELFAT C. (2000), "Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10-11, pp. 955-959.
- HELFAT C., PETERAF M. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, pp. 997-1010.
- HOOPEES D., MADSEN T., WALKER G. (2003), "Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, pp. 889-902.
- KANDAMPULLY J. (2002), "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks", *European Journal of Innovation Management*, vol. 5, n. 1, pp. 18-26.
- KOSINETZ R. (2010). *Netnography. Doing ethnographic research on-line*, Sage, London.
- KRISTENSSON P., MATTHING J., JOHANSSON N. (2008), "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, n. 4, pp. 474-491.
- LANZA A., SIMONE G. (2012), "La resource-based theory: un programma di ricerca per gli studi di strategia", *Sinergie*, n. 87, pp. 171-190.
- LIPPMAN S., RUMELT R. (1982), "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 3, n. 2, pp. 418-438.
- NONAKA I., YAMANOUCI T. (1989), "Managing innovation as a self-renewing process", *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n. 5, pp. 299-315.
- MARITAN C., PETERAF M. (2011), *Competitive strategy*. Edward Elgar Publishing, New York.
- MARKMAN G., GIANIODIS P., BUCHHOLTZ A. (2009), "Factor-market rivalry", *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 423-441.
- NEWBERT S. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 2, pp. 121-146.
- PETERAF, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, 179-191.
- REED R., DE FILIPPI R. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 88-102.
- ROBERTSON P., SMITH K., VON TUNZELMANN N. (2009), "Introduction - Innovation in low- and medium-technology industries", *Research Policy*, vol. 38, n. 3, pp. 441-446.
- ROUSE M., DAELLENBACH U. (1999), "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 487-494.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHEIN E. (1992), *How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room*. MIT Sloan School of Management, Massachusetts.
- SINDHWANI P., AHUJA V. (2014), "A Study of Online Co-Creation Strategies of Starbucks Using Netnography", *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, vol. 4, n. 1, pp. 39-51.
- SIRMON D., HITT M., IRELAND R., GILBERT, B. (2011), "Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, vol. 37, n. 5, pp. 1390-1412.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TU Y., LU M. (2012), "A Study of Online Digital Music Evaluation", *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, vol. 2, n. 2, pp. 25-43.
- VARGO S., LUSCH R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge.
- YSTRÖM A., ASPENBERG H., KUMLIN, A. (2015), "Exploring the creative climate in an open innovation arena: Identifying challenges and possibilities", *European Journal of Innovation Management*, vol. 18, n. 1, pp. 70-85.



# TRACK - DECISION SUPPORT SYSTEMS, NETWORKS AND STRATEGY

*The dark side of big data: a new framework to understand and manage risks*

SINEAD RODEN, FENG LI, ALBERTO NUCCIARELLI

*3D printing and the impact on global value chains re-configurations*

STEFANO DENICOLAI, GIOVANNA MAGNANI, ANTONELLA ZUCHELLA

*Il lato “Humane” dell’entrepreneurship: un nuovo modello per una nuova prospettiva*

ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALENTINA CUCINO, MASSIMILIANO VESCI,  
CHIARA CRUDELE, ANTONIO BOTTI, VALTER RASSEGA

*Network inter-impresa ed opportunità imprenditoriali: il ruolo dei legami deboli  
e forti nella formazione e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali*

GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, GABRIELLA LEVANTI, ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI

*L’orientamento strategico delle Università. Verso una accountability “integrata”*

STEFANIA DI CARLO



# The Dark Side of Big Data: A New Framework to Understand and Manage Risks

SINEAD RODEN\* FENG LI\* ALBERTO NUCCIARELLI\*

**Objectives.** *A huge amount of data, characterised by its sheer volume, variety and velocity (3Vs), is generated by people's actions and machine activities. This is referred to as Big Data, which is gaining attention from academics and practitioners alike who are exploring its potential in the decision-making process. Comparatively less attention has been paid to the negative externalities - the risks and consequences of Big Data. We offer a more balanced perspective of this global phenomenon by exploring the 'Dark Side' of Big Data. Using primary and secondary cases, we present a classification framework of risks and, building on theories on risk management, offer a structured approach to evaluating the characteristics of each risk type, in order to determine how best it can be mitigated.*

*Big data is enabling "things one can do at a large scale that cannot be done at a smaller one, to extract new insights or create new forms of value in ways that change markets, organizations, the relationship between citizens and governments, and more" (Mayer-Schoenberger and Cukier's, 2013, p.6). At the organizational level, Big Data is increasingly being integrated into the decision-making process and used to guide the strategic direction of different organizational functions. The growing reliance on Big Data raises concerns about the unfettered use in companies' decision-making process as technology trajectories seem set to outpace companies' ability to adapt their processes and understanding of this complex information source (Boyd and Crawford, 2012; Fox and Do, 2013; Hayashi, 2014). The use of Big Data introduces high stakes for organizations because it makes measurable what has been traditionally unmeasurable and it implies the abandoning of sampling techniques in the decision-making process in favour of adopting predictive analytics that reveal specific correlations among phenomena.*

*In this paper, we are motivated to unpick the dark side of Big Data and explore the different types of risk that may arise in its collection, analysis, interpretation and use, in order to offer a more balanced critical assessment of this growing phenomenon. The focus to date has largely been on the benefits that can be leveraged through Big Data, both for existing operations and for the development of new processes and business models. We acknowledge the range of opportunities and insights that can be afforded to an organization through Big Data. However, we contend that both the potential, and realised, risks of Big Data are still largely underexplored and require assessment if organizations are to leverage this potential source of competitive advantage and avoid the potentially catastrophic consequences of risks associated. We build on previous works by Kaplan and Mikes (2012) and propose that risk, in a Big Data context, can be categorised in terms of preventable risks, strategy risks and external risks. Preventable risks are internal risks that should be actively controlled for and avoided where possible. Strategy risks are rational, calculated risks that an organization may take in order to seek advantage or competitive gain. External risks emerge from beyond organizational boundaries and thus are largely beyond an organization's control. Building on risk management theory, we outline differentiated risk management objectives and offer practical recommendations for how managers and other relevant stakeholders can monitor and control these different risk categories.*

**Methodology.** *To achieve the objective of the paper, we first perform a literature review of Big Data and then interviewed a number of field experts and firms' representatives to understand the nature of main risks connected to Big Data use. With respect to the literature review, it develops around two main streams. The first stream tries to capture the essence of Big Data with different definitions that distinguish it from well acknowledged concepts such as online analytical processing, business intelligence, and decision support (Agarwal and Dhar, 2014). This stream of literature mostly taps into the Big Data key characteristics (i.e. volume, velocity, variety, veracity, and value) to understand how these dimensions have effect on firms' business and operations models (Kitchin, 2014; Mayer-Schoenberger and Cukier, 2013; Lycett, 2013; Roden, Nucciarelli, and Li, 2017). The second stream explores different theoretical settings in the management research spectrum in seek of a unified body of knowledge that helps explain how Big Data-driven strategies can lead to business growth (e.g. profitability, performance, productivity) by leveraging - for instance - on capabilities and competences (Aker et al., 2015; Davenport et al., 2012; Manyika et al., 2011; Pigni et al., 2016; Tan*

---

\* Associate Professor, Business & Administrative Studies - Trinity College Dublin - Ireland  
e-mail: rodens@tcd.ie

• Chair of Information Management - Cass Business School, City, University of London  
e-mail: feng.li.1@city.ac.uk

♦ Research of Management - University of Trento - Italy  
e-mail: alberto.nucciarelli@unitn.it

*et al., 2015). Both streams emphasize particular aspects of Big Data celebrating the positive potential outcome of embracing massive datasets into the strategic and operational decision-making process. Some scholars have however already warned about the compelling necessity of not just adopting ad hoc instruments to meaningfully handle high quantities of fresh data but also shifting the firms' mindset to grasp a new essence in running a business - and managing competition - data-oriented, and how to organize analytics within an organization (McAfee and Brynjolfsson, 2012, Grossman and Siegel, 2014). The limit of the extant literature is rather clear. Although Big Data is heralded as a new frontier of management, academic research has largely overlooked an entire set of risks linked to their use, misuse, and abuse. Primary and secondary cases are being structured following interviews with experts and firms' representatives.*

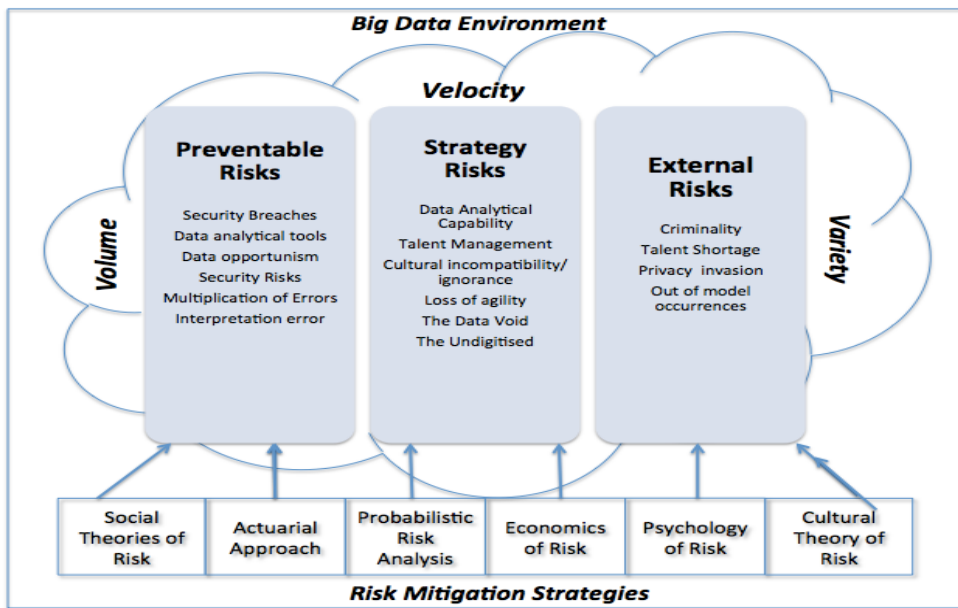
**Findings.** *Through the analysis of a range of secondary data sources, we have identified a series of risks and categorised them according to Kaplan and Mikes (2012) organizational risk framework: preventable risks, strategy risks and external risks. Preventable risks. Preventable risks refer to risks which are avoidable, and emanate from within the organization. Based on our analysis to date the following preventable risks associated with big data have been identified: a) Security Breaches - As the volume, variety and velocity of data increase in an organization, the risks of hacking, losing customer information, making new use of data not authorised by customers when the data was collected, and neglecting customer privacy also increase; b) Data Opportunism - Firms face a dilemma of collecting only data that is relevant and fit for current purpose (safe approach) versus collecting everything in case they become useful in the future. It has been argued that 'data is the new oil', and for some firms, the potential value in the data they collect could exceed that of their main businesses at present. Both approach carries risks; c) Multiplication of Errors – Given the volume and speed at which data is being collated, any errors made in terms of collection, analysis or interpretation, are likely to be propagated. To illustrate, in banks, the data reported at each layer of the organization adds a degree of inaccuracy and error, which gets amplified each time data is aggregated. Each stage can introduce as much as 15% error or inaccuracy; d) Interpretation Error - This type of risk is more accentuated in fast clockspeed markets with high levels of technological uncertainty. It relates to situations where 'noise' in the data is mistaken for true insight. Examples include the narrowing of focus leading to out of model experiences linked to procurement challenges and misalignment with customer demand. Strategy risks. Strategy risks are rational, calculated risks that an organization may take in order to seek advantage or competitive gain. Technology is now abundant and allows companies to collect much information quickly and efficiently. However, the ability to collect and collate data needs to be complemented with a strategic vision as to why the data is needed and how it is going to be extracted. The following Big Data risks can be described as strategy risks: a) Cultural Incompatibility/Ignorance - Organizational buy-in around Big Data is as important as for any other company wide initiative. It is imperative that every function understands the role that Big Data is now playing in their functional and organizational strategies; b) Analytical Capability - Progress in our ability to handle large volumes and varieties of data has not been as fast as the growth in our ability in capturing data, leading to information obesity and poor decision making; c) Talent Management - It is proving to be increasingly difficult to find and retain human capital with the requisite skills set to manage the volume, complexity and variety of Big Data, never mind the distillation of knowledge and insight from the data. Also, the role of individual cognitive biases becomes more relevant and critical as when distilling and interpreting data; d) Data Analytical Tools - It is well acknowledged that there is limited 'after-sales' support for organizations who have procured analytical software packages, which are often treated as black boxes where the inner working is not fully understood by users. This may be attributable to the volume of uptake and growth of this market, where the actual tools are largely still in their infancy. The lack of service support in this context could serve to propagate or frustrate some of the existing risks; e) Loss of agility - Given the characteristics of Big Data, it is often housed on multiple platforms. In many organizations, the focus is on quickly locating, analysing, and making decisions based on this data. But if the data isn't evaluated, organized, and stored properly, critical information can be either difficult to find, slowing a business down at the exact moment when speed is essential; f) The Data Void - The tendency is to rely on big data to find solutions for everything but there are circumstances that are not suited for this. Caution should therefore be exercised as there will be certain risk events or situations that can not be predicted or modelled (ie. freak natural disasters or opportunistic or random terrorist attacks); g) The Undigitised - This refers to the potential to neglect data and intelligence that is not, or cannot be, digitised. Put another way - the tendency to rely on what is available and can be captured and analysed, neglecting tacit knowledge and human intelligence that cannot be easily captured, leading to decisions and insights that are seemingly scientific and robust, but fundamentally flawed. External risks. External risks emerge from beyond organizational boundaries and thus are largely beyond an organization's control. This is particularly significant given that many sources of data are from outside the organization's boundary: a) Market/Competitive Risks - The sheer volume of Big Data means that it can be easy to miss critical information or information that would be useful from a market perspective. The frame of reference can be distorted - how do users process such volumes of data and what are the consequences if just outliers in the data, for example, were the main point of focus; b) Out of model occurrences - Traditionally, Goldman Sachs' competitive advantage is based on the robustness and accuracy of its risk models. The risk models are based on a series of assumptions to set the condition of their applications. As reported in the FT and HBR, when things happen outside those conditions, over reliance on those models becomes a serious problem with huge risks. Other risks under this category include Privacy invasion, for customer, Security breaches for organization, and Talent Shortages.*



**Research limits.** *Research is currently based on the collection and analysis of a large number of interviews with field experts and firms’ representatives. We are now busy expanding the number of interviewed persons at management level to gain an even more complete understanding of the impact of Big Data on firms’ lives.*

**Practical and theoretical implications.** *We used Kaplan and Mikes (2012)’s organizational risk framework to systematically identify preventable risks, strategy risks, and external risks associated with big data. This calls for a comprehensive approach to identify and understand possible mitigations for each type of risk from different approaches and perspectives. Specifically, our work aims to define and test a theoretical framework that interprets Big Data-related risks linking them to possible solutions to mitigate them within a data governance perspective. We build on Renn’s (1991) work which asserts that there are seven approaches to the conception and assessment of risk. Excluding the toxicological and epidemiological approach, we contend that the six remaining categories can help us understand how to mitigate and manage Big Data risks. Once we determine the classification of each risk and its underlying characteristics, our framework will suggest potential approaches to either risk avoidance or management (see Figure 1).*

Fig. 1: A Classification Framework of Big Data Risks and Mitigation Strategies



Source: Our elaboration

*Our framework is built on the assertion that it is no more a matter of enabling a reactive approach in data management in case of data loss or data-oriented black-swan events but the growing necessity to implement an effective data government “planned with a view to minimizing events that put data, and indeed the survival of the organization, at risk” (Tallon, 2013). In doing that, our work focuses on how the proactive identification of different risks (i.e. preventable, strategy and external) influences the traditional organizational structure of firms leading to new forms of risks mitigation within a Big-Data-based organizational setting. In that respect, Big Data-driven strategies are shown to be then not only dependent on capabilities and competences but also on the ability to adapt the organizational structure to a new competitive paradigm. In a Big Data environment, in fact, capabilities and competences are shared across the organization, which becomes flattened by a faster circulation of information and knowledge across divisions and the setting up of a Big Data knowledge-based organizational strategy. The framework and supportive case studies will be presented in more detail at the conference. Despite the huge strategic and operational benefits that can be derived from big data, there is a dark side of big data, and the risks need to be systematically identified, understood and addressed. Using a series of primary and secondary case studies, we systematically identify the different types of organizational risks associated with big data and the various approaches that can be used to understand and mitigate such risks. We develop a classification framework of big data risks and mitigation strategies, which need to be further extended and validated in future research. The framework can serve both as a cognitive tool for understanding risks; and a planning tool for guiding actions at different levels and from different perspectives.*

**Originality of the study.** *This work contains unpublished research of an inter-disciplinary research project in risks management and Big Data management. Literature has so far neglected to address to what extent Big Data analysis may lead to unknown risks for firms’ business and operational strategies. This work is a first attempt to fill a literature gap in that very respect.*

**Key words:** *Big Data; Risk Management; Strategy.*

## References

- AGARWAL R., DHAR V. (2014), "Editorial-Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for IS Research", *Information Systems Research*, vol. 25, n. 3, pp. 443-448
- AKTER S., FOSSO WAMBA S., GUNASEKARAN A., DUBEY R., CHILDE S.J. (2016), "How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?", *International Journal of Production Economics*, vol. 182, pp. 113-131.
- BOYD D., CRAWFORD K. (2012), "Critical questions for Big Data. *Information, Communication & Society*, vol. 15, n. 5, pp. 662-679.
- DAVENPORT T.H., BARTH P., BEAN R. (2012), "How 'Big Data' is different", *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 43-46.
- FOX S., DO T. (2013), "Getting real about big data: applying critical realism to analyse Big Data hype", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 6, n. 4, pp. 739-760.
- GROSSMAN R.L., SIEGEL K.P. (2014), "Organizational models for big data and analytics", *Journal of Organization Design* 3, n. 1, pp. 20-25.
- HAYASHI A.M. (2014), "Thriving in a Big Data world", *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, n. 2, pp. 34-39.
- KAPLAN R.S., MIKES A. (2012), "Managing risks: A new framework", *Harvard Business Review*, vol. 90, n. 6, pp. 48-60.
- KITCHIN R. (2014), *The Data Revolution. Big Data, Open Data, Data Infrastructures and their Consequences*. Sage Publications Ltd., London.
- LYCETT M. (2013), "Datafication: Making Sense of (Big) Data in a Complex World", *European Journal of Information Systems*, vol. 22, n. 4, pp. 381-386.
- MANYIKA J., CHUI M., BRONN B., BUGHIN J., DOBBS R., ROXBURGH C., BYERS A. (2011), "Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity *McKinsey Global Institute*.
- MAYER-SCHOENBERGER V., CUKIER K. (2013), *Big data. A revolution that will transform how we live, work and think*. London: John Murray Publishing.
- MCAFEE A. BRYNJOLFSSON E. (2012), "Big Data: the management revolution", *Harvard Business Review*, October, Cambridge, Mass.
- PIGNI F., PICCOLI G. WATSON R. (2016), "Digital data streams", *California Management Review*, vol. 58, n. 3, pp. 5-25.
- RENN, O. (1991), "Risk communication and the social amplification of risk", in Kasperson R., Stallen P.1. (&Is.), *Communicating risk to the public* (pp. 287-324). Dordrecht, The Netherlands. Kluwer.
- RODEN S., NUCCIARELLI A., LI F. GRAHAM G. (2017), "Big data and the transformation of operations models: A framework and a new research agenda", *Production Planning & Control*, vol. 28, n. 11-12, pp. 929-944.
- SZYMCZAK S., ZELIK D.J. AND ELM W. (2014), "Support for Big Data's Limiting Resource: Human Attention", In *Proceedings of the 2014 Workshop on Human Centered Big Data Research* (p. 45). ACM.
- TALLON P.P. (2013), *Corporate Governance of Big Data: Perspectives on Value, Risk, and Cost*. Computer, June 2013, available at <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6519236>
- TAN K. H., YUANZHU Z., GUOJUN J, FEI Y., CHINGTER C. (2015), "Harvesting big data to enhance supply chain innovation capabilities: An analytic infrastructure based on deduction graph", *International Journal of Production Economics* vol. 165, pp. 223-233.
- THE ECONOMIST. (2010), "Data, data everywhere, a special report on managing information, (Feb. 27 2010). Available at: <http://uk.emc.com/collateral/analyst-reports/ar-the-economist-data-data-everywhere.pdf>

# 3D printing and the impact on global value chains re-configurations

STEFANO DENICOLAI\* GIOVANNA MAGNANI\* ANTONELLA ZUCHELLA<sup>▲</sup>

**Objectives.** *This study aims to provide insights as to how the adoption of additive manufacturing (3D printing) technologies might affect firm's global value chain and its dynamics (GVCs), thus addressing a relevant gap in International Business studies. Additive Manufacturing<sup>1</sup> (AM) or, colloquially, 3D printing, is a disruptive technology most likely to change production processes and value creation/delivery through the re-shaping or the emergence of new business models (Borges et al., 2009; Strange and Zucchella, 2017) and the reconfiguration of global value chains (GVCs) (Laplume et al., 2016) - ultimately concurring to substantial changes in firms' (international) value chain activities. This is an important topic because the impact of new digital technologies on the location and organization within GVCs can re-distribute value capture within those chains as well as on corporate strategies in many industries. Through an empirical analysis on a sample of 200 firms, we aim to answer the following research question: "Does the adoption of 3D printing technologies within organizations affect the configuration of the firm's global value chain?" In particular, we investigate the configuration of value chains in terms of governance - i.e. in-house vs outsourced activities - and location choices, as well as by distinguishing these options over different firm activities (R&D, production, logistics).*

*The paper first reviews the literature about the potential adoption and impact of 3D printing technologies on the configurations and reconfiguration of firms' international value chains, to then illustrate the major findings of the quantitative study undertaken on a sample of 200 firms.*

## Traditional Manufacturing, Outsourcing, and the Global Factory

*Traditional manufacturing (TM) has been historically shaped and characterized by two main phenomena (Sasson and Johnson, 2016): 1) increasing manufacturing scale (Chandler, 1962) and, consequently, concentrations of production, and 2) the fine slicing of GVCs. On the one hand, the industrial revolution and the technological advances have permit the emergence of economies of scale and scope, determining large-scale manufacturing based on the concentration of activities (Chandler, 1962). On the other, firms have benefited in the last thirty years by globalization, openness to trade and foreign direct investments which have given them the incentive and opportunity to internationalize intensively as well as to outsource parts of production abroad (Buckley and Casson, 2009; Yenyurt et al., 2005). The outsourcing<sup>2</sup> of both secondary and primary, high value-added activities to independent suppliers (Contractor and Kumar et al., 2010), such as manufacturing (Buckley and Ghauri, 2004; OECD, 2010) has become a characteristic feature of globalized traditional manufacturing, giving rise to the well-known phenomenon of "international fragmentation of production".*

*The interest in the outsourcing trend has led to the birth - in the mid 1990s - of the global value chain theory, which was developed in sociology by Gereffi (1999) to describe the fragmentation of value chain<sup>3</sup> activities across the globe. This theory explores the process of transforming raw materials into final products across countries; the governance structure, i.e. how the value chain controlled; and the institutional context in which the industry value chain is embedded.*

*A related stream of literature, the macro-economic perspective on the evolution of GVCs, which builds on the global value chain theory, has focused on the topic of "upgrading in global value chains" moving to higher value activities with improved technology, knowledge, and skills (Gereffi et al., 2005: 161) either focusing on the governance*

---

\* Associate Professor of *Innovation Management* - University of Pavia  
e-mail: stefano.denicolai@unipv.it

• Post Doc Research Fellow - University of Pavia  
e-mail: g.magnani@unipv.it

▲ Full Professor of *Marketing* - University of Pavia  
e-mail: Antonella.zucchella@unipv.it

<sup>1</sup> Generally, AM refers to the "process of joining materials to make objects from 3D model data, usually layer upon layer" *et al.*, 2015) in contrast with traditional manufacturing which is undertaken through subtractive processes (Janssen *et al.*, 2014; Sasson and Johnson, 2016).

<sup>2</sup> Outsourcing is the "process of vertical dis-integration were external suppliers take over value chain activities (be they primary or support activities) previously performed inhouse" (Mahne, 2001: 374). In this paper, we consider outsourcing to be a strategic decision by a lead firm to forego the internalization of an activity (Gilley & Rasheed, 2000) and to buy in intermediate/final products from independent suppliers, even when the lead firm possesses the requisite capabilities to undertake that activity.

<sup>3</sup> The term global value chain was coined to highlight the trend towards the dispersion of value chain activities across the world (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011; Gereffi *et al.*, 2005).

structures of GVCs (Gereffi, 1999; Gereffi and Fernandez-Stark, 2011) or on the culture and cluster institutions in local areas, which are considered critical for cluster upgrading (Giuliani et al., 2005; Pérez-Luño et al., 2011). This body of literature has not posed attention as to how AM could potentially affect upgrading phenomena yet.

In IB studies, the phenomena of outsourcing and fragmented international production in diverse locations have led scholars to propose the idea of the so-called “global factory” (GF from now on) (Buckley, 2009, 2016; Buckley and Ghauri, 2004; Buckley and Strange, 2015) which “results from managerial decisions on insourcing versus outsourcing (the make-or-buy decision) and location decisions which are unconstrained geographically” (Buckley, 2009, p. 12). In his conception of the global factory<sup>4</sup>, Buckley (2009: 134) noted that multinational enterprises (MNEs) were “becoming much more like differentiated networks”. Similarly, in the business models literature, the concepts of “value network” or “value system” (Andrews and Hahn, 1998; Fingar and Aronica, 2001) better explain how firms’ activities may not always be ascribed to Porter’s (1985) functional categories and belong to groups of internal-external relations with various degrees of intensity and control of the firm, where the boundaries are increasingly blurred.

According to the GF’s conception, MNC’s managers compare external (transactions) costs - the costs of using the market - with internal (agency) costs of undertaking the activities inside the firm so that “the balance of these two sets of costs determines the scope of the firm at any given point of time” (Buckley, 2011, p. 228). This “fine-slicing” of activities (Buckley, 2004) leads firms to evaluate the option whether to retain production activities in house or to outsource them. In the latter case, a further decision entails the option whether to relocate production activities outside of the domestic market (“outsource offshoring”).

In the attempt to understand the drivers of outsourcing, strategic management studies - although proposing different explanations (see Strange and Magnani, 2017 for a review) - argue that outsourcing is the preferred organizational form - compared to vertical integration - because external suppliers are able to provide goods at lower costs than those alternatively to be bear by the firm if the activities were carried out in-house: outsourcing is efficient.

Recent years, however, have witnessed moves by several manufacturing firms to bring back offshored production activities to their home countries (Albertoni et al., 2015). This phenomenon has been termed inshoring (Liao, 2012), reshoring (Ellram et al., 2013), or backshoring (Bals et al., 2015)<sup>5</sup>. Various motives have been identified for reshoring. Albertoni et al. (2015) report that increased delivery times, poor production quality, and rising overseas labour costs were common motivations reported by reshoring firms.

*The impact of Addictive Manufacturing (AM) on Global Value Chains*

In contrast with traditional manufacturing (TM)<sup>6</sup>, through the adoption of AM “Ownership and control of production will tend to decentralize to individual households or municipalities, and exhibit relatively less centralized global-scale internalization of operations. In an AM world, governance and control of production are more likely to devolve to the level of households and individual entrepreneurs, with a concomitant decline in large-scale control of [Multinational Enterprises] MNEs” (Knight and Hannibal, 2017, p. 15).

Although extant literature has mainly focused on the technical aspects of AM and their impact on firm-specific production processes and applications in different industries (Amon et al., 1998; Bak, 2003; Gao et al., 2015; Rengier et al., 2010; Wu et al., 2013; Zhai et al., 2014) - very little research has been undertaken on the impact of AM on International Business (IB) (Knight and Hannibal, 2017) where one of the key implications lies in this technology’s potential alteration of GVCs’ geographical span and density (Laplume et al., 2016).

In reviewing the various Industry 4.0 technologies and GVCs reconfigurations, Strange and Zucchella (2017) underline that because of AM’s advantages in undertaking production close to end-users, GVCs “may be considerably simplified in terms of the number of distinct activities, their geographical dispersion, and the relationship between independent participants” (ibid: 7). The adoption of additive manufacturing technologies in fact potentially permits great product customization according to end-user’s requirements. It allows the relatively easy production of complex products and generates little or no waste, thus suggesting rethinking principles of the business model, including outsourcing policies. Moreover, - and this is particularly important in an international business context - products designed by CAD software (with the required skills) can potentially be manufactured anywhere in the world using a compatible 3D printer. In this sense, manufacturing processes can be de-centralized and undertaken closely to end-users in order to allow for customization, savings in delivery times and transportation costs, as well as decreasing international flows of intermediate goods and services. Integrated real-time communications through GVCs will reduce the need for work-in-progress inventory. Distribution will be assisted by logistic drones. Firms will base their production location decisions less on production costs and more on proximity to customers. The latter will become more involved in GVCs, as they are key informants about feedback on products, and/or at the extreme become local manufacturers.

<sup>4</sup> See Buckley and Strange (2015) for alternative conceptions of the global factory.

<sup>5</sup> We consider these three terms to be synonymous and will refer in the rest of this paper to *backshoring*. Backshoring is a location decision independent of the ownership of the process. The backshored activities may be undertaken in-house by the lead firm, or the lead firm may simply choose to source from an independent domestic supplier (Strange and Magnani, 2017).

<sup>6</sup> TM processes are subtractive in that parts and components are manufactured through removing material by methods such as cutting, drilling, grinding, and sanding. This implies that components then need to be assembled. In contrast, 3D printing creates products by adding up successive layers of materials, thus avoiding the need for component assembly (de Jong and de Bruijn, 2013; Janssen et al., 2014).

This means that additive manufacturing technologies are likely to contribute to change the configuration of global value chains in consequence to the transformation of the location and organization of manufacturing production worldwide (Rüßmann et al., 2015). In particular, re-shoring of some activities may be consequences of the implementation of AM technologies.

Despite the potential disruptive impact of AM on firms' (both established MNEs and younger or smaller new ventures) value chains, this topic has been - a part few contributions (Campbell et al., 2011; Knight and Hannibal, 2017; Laplume et al., 2016) - almost neglected by IB scholars (Knight and Hannibal, 2017). In this paper, we aim to contribute to this topic with the extant study focusing on how 3D printing affects the configuration and reconfiguration of firm's (international) value chain's activities.

The GF framework is also currently challenged by the surge of AM. The former stresses the outsourcing (externalization) of some value chain activities to independent suppliers, often located abroad. By contrast, AM - which is characterized by small scale production processes - will be organized at the level of individual countries or regions (see Knight and Hannibal, 2017). Similarly, Laplume et al. (2016) propose the configuration of a typical 3D printing global value chain where - in contrast with TM global value chains - production is most likely to occur in households, local print shops, and online print shops. Borges et al. (2015, p. 225) foresee "a move from centralized to decentralized supply chains, where consumer goods manufacturers can implement a 'hybrid' approach with a focus on localization and accessibility or develop a fully personalized model where the consumer effectively takes over the productive activities of the manufacturer".

AM technologies are independent of the scale of production, they require fewer parts than TM and thus imply less dependence on suppliers. AM implies greatly lessened costs for reaching customers located in markets distant from production locations because AM implies on-demand manufacturing, in turn reducing logistics and transportations costs. AM allows to produce customized products, in small batches (Laplume, 2016), potentially reversing "the trend towards global specialization of production systems into elements that may be geographically dispersed and closer to the end users" (ibid: 1) and - at the extreme - "commoditizing production" (Sasson and Johnson, 2016).

Extant literature in supply chain management has identified numerous consequences as to the configuration of firms' supply chains for instance by reducing tooling requirements and inventory holding (Sasson and Johnson, 2016). Moreover, 3D printing can allow innovative products requiring new supply chains (because it provides the conditions for markets of less commonly demanded manufacturing goods to emerge), and positively impact their sustainability leading to the emergence of sustainable, circular value chains (Chen et al., 2015).

Moving from manufacturing-centric to a consumer-centric BMs (Bogers et al., 2016) will imply the shift of value adding activities to the consumer and the emergence of decentralized supply chains (ibid). Accordingly, the value chain will be affected in that the reduction of general inventory levels, aiming for a supply chain logic based on a transition from "lean" to "agile" (see Tuck et al., 2007), allowing for increased responsiveness to highly unstable and uncertain demand.

AM will allow the production of low scale parts to be undertaken close to customers (as in the case of Original Equipment Manufacturers in the aerospace industry) (Bogers et al., 2016). The adoption of a fully customer-centric production system emphasized personalization. Manufacturers may give consumers the option to create their own designs and print the product at home or in 3D printing hubs. Eventually the manufacturer can offer specific part to be offered to the consumer for printing specific customized products previously designed through an on-line platform.

In addition to the advancement of AM technology itself, big data analytics and the Internet of Things (Gress and Kalafsky 2015) have further enabled the digitization of value chains globally, making them more agile and apt to respond to consumer demands in real-time.

In all, the effects of AM's technological advances on the outsourcing strategies and value chains of firms are still uncertain. As the technologies become more advanced and commercially viable, AM may imply a new phase of vertical integration as lead firms aim to protect and maximize the returns from their intellectual property (Strange & Magnani, 2018), or geographical relocation of some activities aimed at rethinking the organizational logics and the configuration/aggregation of tasks within units and subsidiaries.

**Methodology.** The empirical survey relies on a proprietary cross-industry database consisting of 200 companies belonging to different countries.

We firstly created a balanced sample of 800 companies reporting some AM activities accordingly to a in depth research on newspapers and magazines. Then we sent to these organizations a structured questionnaire obtaining 92 usable responses (response rate=11.5). Thanks to a recalling activity - also aimed at improving the sample in terms of industry and country representativeness - we achieved 100 usable responses. Then we collected as many companies (100) that did not implement AM technologies, to use them as control group.

The final number of observation is equal to 200. Table 1 and 2 report the distribution of the sample in terms of countries and industries. Table 3a and 3b illustrate respectively the definition of the dependent and independent variables we employed in performing a logit regression analysis.

Tab. 1: Sample Distribution in terms of Countries

	Whole Sample	AM companies	Non-AM companies
Western & Central Europe	56%	65%	46%
Easter Europe & Russia	26%	14%	37%
North America	6%	8%	3%
South America	7%	7%	7%
other	7%	6%	7%
	100%	100%	100%

Source: Our elaboration

Tab. 2: Sample Distribution in terms of Main Industries

	Whole Sample	AM companies	Non-AM companies
ICT & Electronics	23%	21%	25%
Chemical & Plastics	15%	17%	12%
Machineries	16%	20%	11%
Manufacturing & Design	9%	11%	6%
Automotive & Aerospace	7%	10%	4%
Others	32%	21%	42%
	100%	100%	100%

Source: Our elaboration

Tab 3a. Definition of Dependent Variables

Variable	Description	Definition
Out_rd	Outsourcing of R&D activities	0 = company has R&D in house 1 = company outsources R&D
Out_production	Outsourcing of Production	0 = company has production in house 1 = company outsources production
Out_logistics	Outsourcing of logistics	0 = company has logistics in house 1 = company outsources logistics
Governance change	Changes in governance (inhouse vs outsourced activities) during the earlier 3 years	0 = company did not change the governance during the earlier 3 years 1 = company changed the governance during the earlier 3 years
Back shoring	Evidence of backshoring during the earlier 3 years	0 = no evidence of backshoring in the earlier 3 years 1 = some evidence of backshoring in the earlier 3 years
Loc. Change	Changes in locations of the global value chain during the earlier 3 years	0 = company did not change locations during the earlier 3 years 1 = company changed locations during the earlier 3 years

Source: Our elaboration

Tab 3b. Definition of Independent Variables

Variable	Description	Definition
<b>Holding</b>	If the company belong to a group of companies	0 = independent company 1 = part of a group
<b>Geographical Area dummies</b>	Location of the Headquarter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Western EU</li> <li>• Eastern EU</li> <li>• North America</li> <li>• South America</li> </ul>	0 = Headquarter non in the Area 1 = Headquarter in the Area
<b>Industry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemical &amp; Plastic</li> <li>• Machineries</li> <li>• Manufacturing &amp; Design</li> <li>• Automotive</li> </ul>	0 = Company does not belong to the industry 1 = Company belongs to the industry
<b>Employees</b>	Size of the company in terms of Employees	Log (Number of Employees)
<b>FS</b>	Foreign Sales Intensity	Categorical Variable, range: 0-5
<b>NCountries</b>	International Scope	Number of Countries in which the company operates
<b>RD</b>	R&D Intensity	Categorical Variable, range: 0-5
<b>3D Printing</b>	Adopting of 3D printing technology	0 = the company has not adopted any 3D printing technology 1 = the company has adopted 3D printing technology for strategic activities
<b>3DP Investment</b>	Investment in 3D printing technology	Categorical Variable, range: 0-5 (from low to high investment)

**Findings.** Table 4 shows the explorative outcomes of our logit regression analysis. We tested the adoption of 3D printing technologies - independent variables: '3D Printing' and '3DP Investment' - over three groups of dependent variables: outsourced activities (model 1a, 1b, 1c); some change of governance in the earlier 3 years (from outsourcing to in-house, or viceversa, in model 2); evidence of backshoring in the earlier 3 years (model 3a and 3b); change of geographical localization of key activities (model 4a and 4b). The dependent variables - dummy variables - thus varies across columns in table 4.

Tab. 4: Logit regression results

	(1a)	(1b)	(1c)	(2)	(3a)	(3b)	(4a)	(4b)
	out_rd	out_production	out_logistics	Governance change	Back shoring	Back shoring	Loc. Change	Loc. Change
Holding	0.363 (0.403)	0.166 (0.414)	-0.0317 (0.416)	-0.0988 (0.414)	-2.079* (1.087)	-2.537** (1.154)	0.296 (0.420)	0.460 (0.451)
Western EU	-0.344 (0.623)	-0.756 (0.628)	-0.922 (0.620)	-1.258* (0.700)	0.592 (1.145)	0.665 (1.156)	-0.604 (0.641)	-0.492 (0.662)
Eastern EU	-0.0827 (0.659)	0.00376 (0.659)	-0.806 (0.659)	-1.293* (0.737)	0.925 (1.189)	0.968 (1.204)	-1.012 (0.684)	-0.941 (0.705)
North America	-0.0117 (0.962)	-0.343 (0.968)	0.125 (0.910)	-2.805** (1.125)	0.368 (1.742)	1.603 (1.805)	-2.493* (1.277)	-1.984 (1.360)
South America	-0.453 (0.833)	0.124 (0.828)	-0.893 (0.851)	-0.804 (0.884)	1.292 (1.378)	0.992 (1.436)	-0.0756 (0.837)	-0.0482 (0.874)
ITC & Electr.	-0.0627 (0.399)	0.548 (0.386)	-0.0640 (0.393)	0.253 (0.394)	1.280** (0.606)	1.301** (0.632)	-0.206 (0.398)	-0.337 (0.410)
Chem & Plastic	0.216 (0.475)	-0.311 (0.515)	-0.0415 (0.474)	0.0680 (0.488)	0.999 (0.719)	1.118 (0.725)	-0.142 (0.497)	-0.244 (0.520)
Machineries	0.0884 (0.490)	0.0490 (0.494)	0.164 (0.467)	-0.106 (0.494)	0.539 (0.744)	0.784 (0.751)	-0.261 (0.503)	-0.167 (0.512)
Manuf. & Design	0.448 (0.591)	0.331 (0.614)	-0.466 (0.656)	1.081* (0.627)	1.009 (0.830)	1.141 (0.862)	0.132 (0.605)	-0.133 (0.646)
Automotive	-0.979 (0.809)	-0.236 (0.655)	-0.0151 (0.615)	-0.400 (0.670)	-0.884 (1.203)	-0.734 (1.224)	0.133 (0.630)	0.500 (0.673)
Employees	-0.0654 (0.0859)	0.0183 (0.0862)	-0.00596 (0.0841)	-0.181** (0.0897)	-0.231 (0.146)	-0.261 (0.160)	-0.156* (0.0893)	-0.144 (0.0936)
FS	-0.104 (0.108)	-0.0672 (0.110)	-0.0640 (0.108)	-0.226** (0.112)	0.00949 (0.170)	0.0602 (0.172)	-0.174 (0.111)	-0.146 (0.114)
NCountries	0.120 (0.157)	0.167 (0.161)	0.231 (0.157)	0.457*** (0.170)	0.461** (0.217)	0.395* (0.224)	0.481*** (0.168)	0.489*** (0.179)
RD	-0.143 (0.122)	0.144 (0.119)	0.0977 (0.117)	-0.0529 (0.121)	-0.121 (0.205)	-0.235 (0.225)	0.157 (0.119)	0.163 (0.124)
3D Printing	0.409 (0.540)	0.865 (0.543)	0.275 (0.532)	-0.771 (0.558)	0.152 (0.813)	0.166 (0.806)	-0.641 (0.559)	-0.321 (0.614)
3DP Investment	-0.454 (0.325)	-0.411 (0.315)	-0.0431 (0.299)	0.651** (0.324)	0.279 (0.443)	-0.235 (0.507)	0.253 (0.322)	-0.750 (0.511)
D3inv_LoChange						1.029** (0.462)		
D3inv_govchange								1.310*** (0.385)
Constant	0.266 (0.799)	-1.110 (0.819)	-0.465 (0.802)	1.267 (0.885)	-3.070** (1.401)	-2.784** (1.417)	0.149 (0.824)	-0.0353 (0.844)
Observations	200	200	200	200	200	200	200	200

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Source: Our elaboration

In Model 1a, 1b, and 1c we investigate the relationship between the adoption of 3D printing and extant outsourcing configuration with respect to production, logistics, and R&D activities. Results show that no significant positive relationship on either of the two dependent variables.

The second model (2) is performed to gain an understanding of potential changes in the outsourcing decisions - either regarding production, logistics, and R&D activities - in consequence to the implementation of 3D printing technologies. Whilst the simple adoption of 3D printing technology is again non-significant, we find that the amount of investment in 3D printing is positively related ( $p<0.05$ ) with a change in outsourcing policies. This model has the advantage - in contrast with the first one - to shed a light on the dynamics in terms of governance choices in consequence to the adoption of 3D printing technologies. Secondly, we support it has to be a strategic initiative based on significant investments.

The third model (3a, 3b) explores the relationship between the adoption of 3D printing technologies and backshoring. In other words, here we test whether this technological evolution leads or not to bring back in house some strategic activities which were previously outsourced to third party. At first glance we do not report such a relationship (3a). Nevertheless, we found an intriguing interaction with change in localization (3b): this evidence suggests that 3D printing leads to adjustment in the global value chain by simultaneously changing both governance (backshoring) and geographical location of activities (change of countries which host strategic activities).

Finally, models 4a and 4b investigate the relationship between 3D printing and change of location. Again, the coefficient becomes significant only when an interaction effect between change of governance and change of geographical location occurs (model 4b). This evidence confirms that 3D printing stimulates a multi-faced effect which embraced different dimensions of the global value chain, thus enhancing patterns of change.

These empirical evidences are insightful because they shed light on the dynamic nature of governance and location decisions in consequence to the adoption of a disruptive technology.

**Research limits.** Boundaries to the present study need to be acknowledged. First, the sample is relatively small, comprising 200 firms. Future studies will need to increase the sample size, with the aim of generalizing the findings.

Second, investigations are cross sectional and therefore lack to provide a longitudinal perspective on changes in the firm's international value chain in consequence to the adoption of 3D printing, on a longer span of time. Finally, even though the present findings shed light on the interweaving changes in the firm's governance and location of activities in consequence to the implementation of 3D printing, more in-depth research is needed to grasp which type of specific changes in the activities are involved, and why. To this aim future mixed-methods studies are needed to gain a deeper understanding on this matter.

**Practical implications.** This study has some implications for management practice showing the complexity of decision making processes regarding governance and location choices, in consequence to the adoption of 3D printing technologies. Decision making complexity is further exacerbated by the potentialities introduced by 3D printing in relation to decisions of backshoring. In particular, our findings show that in order to fully exploit the potential of this kind of technology managers should rethink simultaneously about both outsourcing policies and presence in foreign countries.

**Originality of the study.** The novelty of the present study firstly regards its object and theoretical implications. AM and other emerging technologies related to the so called 'Industry 4.0 Revolution' attracted a significant attention from both scholars and practitioners. However, the debate is inconclusive in disentangling the various effects of AM that may occur considering different dimensions of the global value chain. Extant research has not yet investigated how firm's international value chains are modified in consequence to the adoption of AM technologies. In particular, here we distinguish between impact on the governance - in-house vs outsourcing - and (international) localization of activities.

Finally, this stream of research is still largely conceptual, whilst it lacks empirical evidence. To the best of our knowledge no scientific articles in IB provide empirical evidence using a database comprising both domestic and foreign companies which have adopted 3D printing technologies.

Our findings are original since they empirically show that technological evolution calls for the reorganization of the firm's value chain, where decision making processes in terms of outsourcing policies should be coupled with a geographical re-localization of some activities, including backshoring initiatives.

**Key words:** additive manufacturing; 3D printing; global value chains.

## References

- ALBERTONI F., ELIA S., FRATOCCHI L., PISCITELLO L. (2015), "Returning from offshore: what do we know", *AIB Insights*, vol. 15, n. 4, p. 9.
- AMON C.H., BEUTH J.L., WEISS L.E., MERZ R., PRINZ F.B. (1998), "Shape deposition manufacturing with microcasting: processing, thermal and mechanical issues", *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, vol. 120, n. 3, pp. 656-665.
- ANDREWS P.P., HAHN J. (1998), "Transforming supply chains into value webs", *Strategy & Leadership*, vol. 26, n. 3, pp. 6-11.
- BAK D. (2003), "Rapid prototyping or rapid production? 3D printing processes move industry towards the latter", *Assembly Automation*, vol. 23, n. 4, pp. 340-345.
- BALS L., DAUM A., TATE W. (2015), "From offshoring to rightshoring: focus on the backshoring phenomenon", *AIB Insights*, vol. 15, n. 4, p. 3.
- BOGERS M., HADAR R., BILBERG A. (2016), "Additive manufacturing for consumer-centric business models: Implications for supply chains in consumer goods manufacturing", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 102, n. C, pp. 225-239.
- BORGES M., HOPPEN N., LUCE F.B. (2009), "Information technology impact on market orientation in e-business", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 9, pp. 883-890.
- BUCKLEY P.J. (2004), "The role of China in the global strategy of multinational enterprises", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, vol. 2, n. 1, pp. 1-25.
- BUCKLEY P.J. (2009), "The impact of the global factory on economic development", *Journal of World Business*, vol. 44, n. 2, pp. 131-143.
- BUCKLEY P.J. (2011), "International integration and coordination in the global factory", *Management International Review*, vol. 51, n. 2, pp. 269-284.
- BUCKLEY P.J. (2016), "The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions", *Journal of World Business*, vol. 51, n. 1, pp. 74-82.
- BUCKLEY P.J., CASSON M.C. (2009), "The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1563-1580.
- BUCKLEY P.J., GHOURI P.N. (2004), "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 2, pp. 81-98.
- BUCKLEY P.J., STRANGE R. (2015), "The governance of the global factory: Location and control of world economic activity", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 29, n. 2, pp. 237-249.
- CAMPBELL T., WILLIAMS C., IVANOVA O., GARRETT B. (2011), "Could 3D printing change the world?, Technologies, potential, and implications of Additive Manufacturing", *Atlantic Council, Washington, DC*, URL: <http://www.atlanticcouncil.org/publications/reports/could-3d-printing-change-the-world>.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.



- CHEN D., HEYER S., IBBOTSON S., SALONITIS K., STEINGRÍMSSON J.G., THIEDE S. (2015), "Direct digital manufacturing: definition, evolution, and sustainability implications"; *Journal of Cleaner Production*, vol. 107, n. 1, pp. 615-625.
- CONTRACTOR F.J., KUMAR V., KUNDU S.K., PEDERSEN T. (2010), "Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n. 8, pp. 1417-1433.
- DE JONG J., DE BRUIJN E. (2013), "Innovation lessons from 3-D printing", *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n. 2, pp. 43-52.
- ELLRAM L.M. (2013), "Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 3-5.
- FINGAR P., ARONICA R. (2001), "Value chain optimization: the new way of competing", *Supply Chain Management Review*, vol. 5, n. 5, pp. 82-85.
- GAO W., ZHANG Y., RAMANUJAN D., RAMANI K., CHEN Y., WILLIAMS C.B., ZAVATTIERI P.D. (2015), "The status, challenges, and future of additive manufacturing in engineering", *Computer-Aided Design*, vol. 69, n. 1, pp. 65-89.
- GEREFFI G. (1999), "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", *Journal of International Economics*, vol. 48, n. 1, pp. 37-70.
- GEREFFI G., FERNANDEZ-STARK K. (2011), *Global Value Chain analysis: a primer*, Durham, North Carolina, USA: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, pp. 78-104.
- GRESS D.R., KALAFSKY R.V. (2015), "Geographies of production in 3D: Theoretical and research implications stemming from additive manufacturing", *Geoforum*, vol. 60, n. 1, pp. 43-52.
- JANSSEN G.R., BLANKERS I.J., MOOLENBURGH E.A., POSTHUMUS A.L. (2014), *The impact of 3-D printing on supply chain management*, TNO, The Hague, Netherlands.
- KNIGHT G., HANNIBAL M. (2017), "Additive manufacturing and the global factory: Disruptive technologies and international Business", *Working Paper*.
- LAPLUME A.O., PETERSEN B., PEARCE J.M. (2016), "Global value chains from a 3D printing perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 47, n. 5, pp. 595-609.
- LIAO W.C. (2012), "Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality", *Journal of Urban Economics*, vol. 72, n. 1, pp. 1-16.
- OECD (2010), *Economic Globalisation Indicators 2010*, OECD, Paris.
- MAHNKE V. (2001), "The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on outsourcing", *Journal of Management and Governance*, vol. 5, n. 3-4, pp. 353-379.
- PILLER F.T., WELLER C., KLEER, R. (2015), "Business models with additive manufacturing-opportunities and challenges from the perspective of economics and management", in Brecher C. (Ed.), *Advances in production technology*, Springer International Publishing (2015), pp. 39-48.
- RENGIER F., MEHNDIRATTA A., VON TENGG-KOBLIGK H., ZECHMANN C.M., UNTERHINNINGHOFEN R., KAUCZOR, H.U., GIESEL F.L. (2010), "3D printing based on imaging data: review of medical applications", *International Journal of Computer Assisted Radiology and Surgery*, vol. 5, n. 4, pp. 335-341.
- RÜBMANN M., LORENZ M., GERBERT P., WALDNER M., JUSTUS J., ENGEL P., HARNISCH M. (2015), *Industry 4.0: the future of productivity and growth in manufacturing Industries*, Boston Consulting Group, Boston, MA.
- SASSON A., JOHNSON J.C. (2016), "The 3D printing order: variability, supercenters and supply chain reconfigurations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 46, n. 1, pp. 82-94.
- STRANGE R., MAGNANI G. (2017), "The Performance Consequences of Manufacturing Outsourcing: Review and Recommendations for Future Research", In Pedersen T., Devinney T.M., Tihanyi L., Camuffo A. (Eds), *Breaking up the global value chain: opportunities and consequences*, Emerald Publishing Limited, pp. 217-244.
- STRANGE R., MAGNANI G. (2018), "Outsourcing, offshoring and the global factory", in Cook G., McDonald F. (eds), *The Routledge companion on international business and economic geography*, Routledge, London, pp. 60-78.
- STRANGE R., ZUCCHELLA A. (2017), "Industry 4.0, global value chains and international business", *Multinational Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 174-184.
- WU D., THAMES J.L., ROSEN D.W., SCHAEFER D. (2013), "Enhancing the product realization process with cloud-based design and manufacturing systems", *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, vol. 13, n. 4, p. 041004.
- YENIYURT S., CAVUSGIL S.T., HULT G.T. M. (2005), "A global market advantage framework: The role of global market knowledge competencies", *International Business Review*, vol. 14, n. 1, pp. 1-19.
- ZHAI Y., LADOS D.A., LAGOY J.L. (2014), "Additive manufacturing: making imagination the major limitation", *Journal of Management*, vol. 66, n. 5, pp. 808-816.



# Il lato “Humane” dell’Entrepreneurship: un nuovo modello per una nuova prospettiva

ROBERTO PARENTE\* ROSANGELA FEOLA\* VALENTINA CUCINO\* MASSIMILIANO VESCI\*\*  
CHIARA CRUDELE\*\* ANTONIO BOTTI\*\* VALTER RASSEGA\*

**Obiettivi-** *Nell’attuale contesto globale, il comportamento imprenditoriale viene valutato sempre più al di là delle sole prestazioni economiche e finanziarie di un’organizzazione. Con la pubblicazione di “Our Common Future”, meglio conosciuta come Brundtland Report (WCED, 1987) le Nazioni Unite (ONU) hanno avviato la ricerca di un modello economico che fosse incentrato sulla sostenibilità. Da quel momento, la sostenibilità è stata oggetto di discussione all’interno delle Nazioni Unite, discussione culminata nel 2015 con la prima creazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) (Nazioni Unite 2015). Allo stesso modo, l’UE ha recepito tale necessità e ha dato un contributo positivo e costruttivo allo sviluppo dell’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, affrontando in prima persona sia questioni legate allo sradicamento della povertà sia le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile in modo equilibrato e integrato. Gli studiosi di management hanno iniziato a studiare come le aziende potrebbero riconciliare i loro obiettivi finanziari con la sostenibilità di lungo termine. Secondo il modello di sostenibilità descritto dalla Triple Bottom Line (TBL), un’azienda deve tener conto di tre diversi aspetti: il profitto, le persone e il pianeta, al fine di preservare le prestazioni finanziarie a lungo termine (Elkington 1994). La sostenibilità, insomma, è diventata un mantra per il 21° secolo. Essa rappresenta la promessa dell’evoluzione della società verso un mondo più equo e ricco in cui l’ambiente naturale e le nostre conquiste culturali siano preservate per le generazioni a venire (Dyllick e Hockerts, 2002). Diversi imprenditori in tutto il mondo hanno dimostrato la consapevolezza di queste sfide e hanno di conseguenza cercato di allineare sempre più il loro comportamento. Data la crescente attenzione del mondo degli affari sulla sostenibilità, nel 2013 è iniziato un dialogo anche all’interno dell’International Council of Small Business (ICSB). Il punto di partenza del dibattito interno dell’ICSB è la ricerca di una nuova definizione di imprenditorialità e di come una nuova teoria dell’imprenditorialità possa descrivere il comportamento imprenditoriale in relazione alle attuali questioni sociali. La “Humane Entrepreneurship” (HumEnt) come nuovo concetto all’alba del XXI secolo è stato proposto da Kim et al. (2018) basandosi sull’idea che gli imprenditori dovrebbero estendere le loro attenzioni oltre il margine di profitto, verso i loro dipendenti, le persone, l’ambiente e la società. Attingendo dal concetto di postura strategica imprenditoriale proposta da Covin e Slevin (1989; 1991), il primo obiettivo di questo studio è quello di proporre una postura strategica imprenditoriale allargata (ESP). Lo studio propone che la HumEnt (come ESP) possa essere definita dall’integrazione di tre dimensioni: l’orientamento imprenditoriale (OI), l’orientamento alla sostenibilità (OS) e l’orientamento alle risorse umane (ORU). Queste tre dimensioni, hanno la loro base teorica, come si vedrà, nella teoria della responsabilità sociale delle imprese (CSR), dell’identità sociale (SIT) e della Servant Leadership (SLT). Un secondo obiettivo di questo studio è quello di delineare un modello concettuale di HumEnt, in cui la HumEnt come ESP assuma un ruolo centrale. Il terzo obiettivo è quello di proporre un programma di ricerca in cui la HumEnt possa essere la base per lo sviluppo di modelli relazionali definiti da testare in studi futuri.*

**Metodologia e basi teoriche.** *La ‘Humane Entrepreneurship’ deve essere intesa come la coniugazione della classica postura strategica imprenditoriale (cioè orientata al rischio, all’innovazione e all’azione proattiva) con quanto l’imprenditore dimostri un orientamento verso la sostenibilità (in senso lato) e un orientamento all’empowerment delle*

\* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno  
e-mail: rparente@unisa.it

• Research Fellow in *Business Management* - Università di Salerno  
e-mail: rfeola@unisa.it

▲ PhD Student in *Management* - Scuola Superiore Sant’Anna  
e-mail: valentina.cucino@santannapisa.it

\*\* Associato di *Strategic Management* - Università di Salerno  
e-mail: mvesci@unisa.it

\*\* PhD Student in *Management* - Università di Salerno  
e-mail: chcrudele@unisa.it

▲▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno  
e-mail: abotti@unisa.it

\* Research Fellow in *Business Management* - Università di Salerno, LISA LAB.  
e-mail: vrassega@unisa.it

risorse umane (includendo sia il management che i dipendenti in questa categoria). La postura strategica imprenditoriale che definiamo “HumEnt” è data da tre dimensioni: l’orientamento imprenditoriale, l’attività imprenditoriale orientata alla sostenibilità e l’azione dell’imprenditore orientata alla valorizzazione delle risorse umane e alla concreta soddisfazione delle aspettative della forza lavoro. Nello sviluppare il nuovo concetto di postura strategica imprenditoriale, il presente studio adotta una impostazione teorica, inquadrando la postura strategica imprenditoriale allargata che qui si va definendo, all’interno di tre teorie: la CSR, la SIT e la SLT.

#### La Corporate Social Responsibility (CSR)

La CSR è una chiara base teorica per la concettualizzazione della HumEnt, per quattro motivi. Innanzitutto la CSR rappresenta un nuovo modo di intendere il business: essa sottolinea l’importanza degli stakeholder esterni, delle comunità e dei gruppi, che possono influenzarne le azioni e il comportamento imprenditoriale (Aguilera et al. 2007). In secondo luogo, la CSR si occupa di più stakeholders (ad es. dipendenti, società, consumatori e governi) e cerca di identificare i motivi che spingono le organizzazioni verso comportamenti socialmente responsabili o irresponsabili. Terzo, come sostengono Rupp, Skarlicki e Shao (2013, p. 362): “CSR is justice”. Da questa prospettiva, la CSR può chiaramente rappresentare la base teorica di una postura imprenditoriale strategica che, direttamente o indirettamente, spinga un’azienda a trattare dipendenti e stakeholder in modo corretto. Infine, la CSR è stata considerata la struttura teorica alla quale gli studiosi si riferiscono principalmente, nel dibattito accademico sull’aspetto ambientale dell’imprenditorialità sostenibile (Gibbs, 2009; Linnanen, 2002; O’Neill e Gibbs, 2016; Schaltegger, 2002).

#### Social Identity Theory (SIT)

Sviluppata dalle opere seminali di Tajfel (1972) e Tajfel e Turner (1979) nel campo degli studi di psicologia sociale, la SIT analizza simultaneamente la percezione del sé come individuo e come appartenente ad un gruppo, ammettendo che nella sua azione, l’individuo possa oscillare continuamente tra la propria identità (l’identità personale) e l’identità del gruppo (quella sociale). La teoria dell’identità sociale rappresenta una solida base per ampliare la conoscenza degli orientamenti dell’imprenditore. È caratterizzata da tre elementi principali (Fauchart e Gruber, 2011):

- *interazione personale e simbolica con gli altri*: attraverso l’interazione, il singolo sceglie di associarsi al gruppo con il quale condivide un valore emotivo superiore (Gioia, 1998; Tajfel e Turner, 1979);
- *livello di inclusività*: indica il grado di associazione con il gruppo e deve essere visto come un continuum; da una parte troviamo l’individuo che decide di considerarsi come un’entità a sé e che agirà quindi solo secondo propri obiettivi e ambizioni, piuttosto che come membro di un gruppo sociale (Brewer e Gardner, 1996); all’estremo opposto troviamo le persone che si considerano globalmente appartenenti all’ “insieme dell’ umanità” e quindi agiscono in base alle preoccupazioni che hanno per gli “altri” appartenenti allo stesso insieme (Harb e Smith, 2008);
- *valore interpretativo della teoria*: consente di valutare le scelte comportamentali degli individui. Sulla base dei due elementi precedenti, la teoria consente di effettuare valutazioni sugli orientamenti dell’individuo nella scelta tra agire sulla base della propria identità personale o sociale.

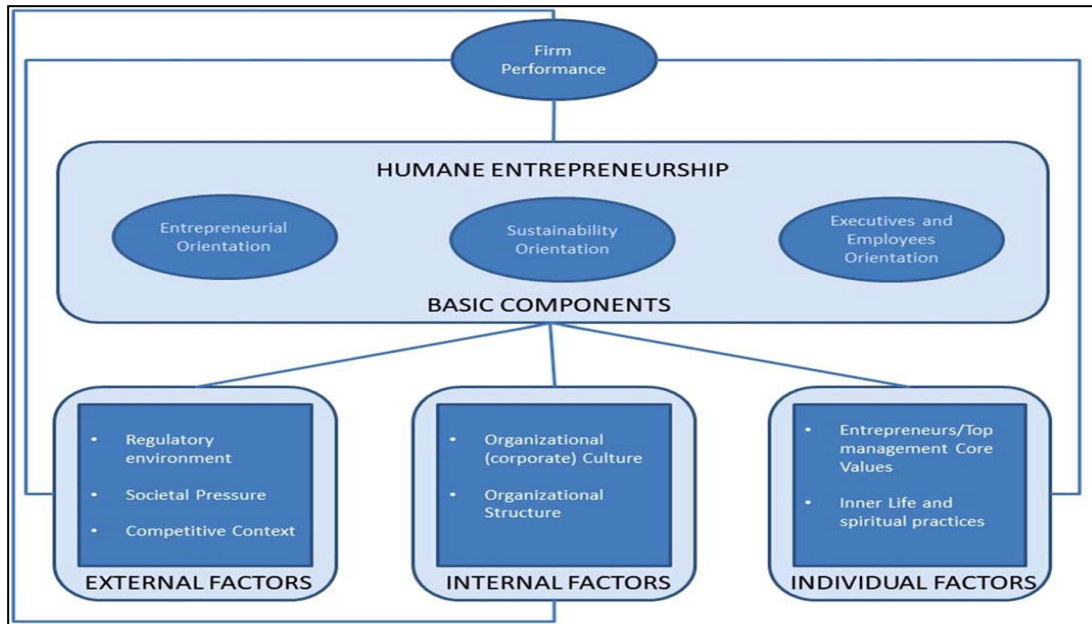
Attraverso gli elementi della SIT, possiamo decodificare i diversi comportamenti degli imprenditori distinguendo ad esempio imprenditori che avviano un’impresa per soddisfare principalmente il proprio interesse economico personale da gli imprenditori che intraprendono un’attività tenendo in considerazione prioritariamente le esigenze di “altri” (Gruber e MacMillan, 2017).

#### Servant Leadership Theory (SLT)

La combinazione di teorie sull’imprenditorialità con le teorie proprie di “Strategic Management” e la conseguente creazione del campo di studio della “Strategic Entrepreneurship” (Hitt et al., 2001) ha dimostrato che l’imprenditore è costantemente alla ricerca di nuove opportunità, ma è anche colui che guarda alla costante canalizzazione delle risorse derivate dai diversi stakeholder, primi fra tutti i dipendenti e i manager, in modo che condividano i suoi scenari visionari e generino valore. Dunque, l’imprenditore è il leader per eccellenza. La base della SLT è che tra i tratti distintivi dell’azione di leadership c’è l’inclinazione e l’impegno del leader nel servire gli altri. In questo senso, la SLT sembra essere molto in linea con le ipotesi fondamentali della visione “umana” dell’imprenditorialità che qui si sta illustrando. In effetti, la SLT (Parris e Peachey, 2013) sottolinea il ruolo del servizio agli altri e suggerisce che uno dei compiti delle organizzazioni sia quello di creare persone in grado di costruire un futuro migliore. Tale visione è coerente con l’atteggiamento strategico di quell’imprenditore che non sia solo orientato allo sfruttamento delle opportunità che derivano dal contesto, ma allo stesso tempo realmente valorizzi e si prenda cura delle risorse che sono rilevanti per il successo, incoraggiandole e favorendo il loro impegno nello svolgimento della funzione imprenditoriale in modo empatico.

**Risultati: le componenti del modello di ‘Humane Entrepreneurship’ e le loro relazioni.** Il modello HumEnt come postura strategica risulta dall’integrazione di tre dimensioni: orientamento imprenditoriale, orientamento alla sostenibilità e orientamento alle risorse umane. Il modello HumEnt distingue componenti di base (vale a dire le dimensioni di HumEnt in quanto ESP), fattori esterni, interni e individuali e, infine, le performance aziendali (figura 1).

Fig. 1: Il Modello concettuale di Humane Entrepreneurship



Fonte: Parente et.al, *The Epistemology of Human Entrepreneurship, Theory and proposal for future agenda* (2017)

#### L'orientamento imprenditoriale

Secondo Miller (1983), l'orientamento imprenditoriale è caratterizzato da tre dimensioni: assunzione del rischio, innovazione e proattività. Numerosi studiosi, soprattutto a livello internazionale, hanno adottato la concettualizzazione di orientamento imprenditoriale proposta da Miller (1983) e poi ripresa da Covin e Slevin (1989). Peraltro, le componenti di base della funzione imprenditoriale, vengono più o meno costantemente riconosciute anche dalla letteratura italiana, nella predisposizione al rischio e nell'atteggiamento innovativo oltre che proattivo (cfr. tra gli altri Sciarelli, 2017; Baglieri, 2013). Anche la letteratura italiana ha, tuttavia, in generale sottolineato che l'orientamento imprenditoriale è una funzione complessa che finisce con il sommare in sé anche ulteriori aspetti nonché caratteristiche personali proprie del soggetto agente (cfr. tra gli altri, Corbetta, 2006, 2011; Brugnoli, 1990; Sorrentino, 1996; Paci, 1996).

#### L'orientamento alla sostenibilità

Nell'ultimo decennio, l'imprenditorialità sostenibile è emersa come area di studio rilevante nell'ambito dell'entrepreneurship. Nell'ambito della 'HumEnt' come postura strategica imprenditoriale, prendendo in prestito le osservazioni di Kuckertz e Wagner (2010), è possibile ritenere che l'orientamento alla sostenibilità si riferisca alle azioni che l'imprenditore realizza, così come agli atteggiamenti e alle convinzioni che ha inserito nella sua attività, in termini di rispetto dell'ambiente e responsabilità sociale.

#### L'orientamento alle risorse umane

L'assunto sottostante la HumEnt è che le aziende generano maggiori profitti rispettando i dipendenti e incoraggiandoli a godersi il loro lavoro, piuttosto che licenziare i lavoratori per ridurre i costi (Kim et al., 2018). In letteratura un'idea simile è quella proposta dagli studi sull'engagement della forza lavoro e sull'empowerment delle risorse umane e del management. Questo approccio è stato anche suggerito all'interno degli studi sullo "Humanistic Management" (Melé, 2003; Spitzack, 2011). Su questa base, pertanto, in questo studio si ritiene l'orientamento alle risorse umane, come terza componente della "HumEnt", l'adozione di azioni strategiche finalizzate ad aumentare commitment, empatia, entusiasmo, passione ed empowerment della forza lavoro (Kim et al., 2018) con l'obiettivo di ottenere un valido contributo nel processo di valorizzazione delle opportunità o di lancio di nuove attività di business.

#### La relazione tra HumEnt e fattori esterni

Gli imprenditori sono strettamente legati al contesto esterno in cui operano; pertanto, l'ambiente normativo di un'azienda, la pressione sociale e il contesto competitivo possono essere identificati come macro-elementi che influenzano globalmente la HumEnt. Un gran numero di studi ha collegato fattori ambientali esterni alla creazione e gestione di un'impresa (Bruno e Tyebjee, 1982; Gnyawali e Fogel, 1994), dimostrando l'influenza dell'ambiente esterno sull'esistenza e l'efficacia dell'attività imprenditoriale (Covin e Slevin 1991).

#### La relazione HumEnt e fattori interni

Due fattori interni sono inclusi in questo modello proposto di HumEnt: cultura aziendale e valori e struttura organizzativa.

- **Cultura aziendale.** Sulla base dei lavori di Pettigrew (1979), Hofstede (1997), Covin e Slevin (1989), si può ritenere che la cultura aziendale determina in che modo dipendenti e manager interagiscono e gestiscono le attività aziendali. Da queste affermazioni possiamo dedurre che l'orientamento alle risorse umane è positivamente

correlato al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporta i dipendenti e il loro commitment; l'orientamento imprenditoriale è correlato positivamente al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporta l'empowerment dei dipendenti e l'idea che l'innovazione sia essenziale per la sopravvivenza di lungo termine; l'orientamento alla sostenibilità è positivamente correlato al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporta le decisioni finalizzate alla riduzione dell'inquinamento, all'efficienza energetica, alla riduzione dei rifiuti e ad altri comportamenti virtuosi sostenibili e promuova la cura della natura e del pianeta.

- **Strutture organizzative.** Diversi studi hanno suggerito che le strutture organizzative organiche (Burns e Stalker, 1961) hanno effetti significativi sulle prestazioni organizzative, la fiducia dei dipendenti, l'innovazione, gli stili di leadership e la soddisfazione lavorativa (Agar, 2012; Hao et al., 2012; Mehrabi et al., 2013). Quindi si può presumere che la HumEnt sia positivamente correlata al livello di organizzazione informale di un'azienda.

*La relazione tra HumEnt e fattori individuali*

Le inclinazioni, i valori, il credo dell'imprenditore costituiscono la radice profonda delle azioni d'impresa (Guth e Tagiuri, 1965). Allo stesso modo, l'approccio sistemico vitale quando introduce le categorie valoriali (Barile et al., 2015; Barile, 2009) ovvero il sistema di valori quale elemento rilevante nelle scelte imprenditoriali, sta sostanzialmente assegnando un ruolo assolutamente non secondario all'essere ed alle sue caratteristiche personali. Sulla base di questa letteratura, si può ipotizzare che l'orientamento alle risorse umane sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore di un'impresa riponga sul coinvolgimento dei dipendenti e dei dirigenti; l'orientamento alla sostenibilità sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore riponga sui temi della sostenibilità e sulla cura della natura e del pianeta; l'orientamento imprenditoriale sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore riponga sul guadagno economico e sulla quota di mercato.

*La relazione tra HumEnt e le Performance aziendali*

Copiosa letteratura ha studiato l'orientamento imprenditoriale e le performance d'impresa (Ngek e van Zyl, 2017; Moreno e Casilas, 2008; Andersen, 2018). Alcuni tuttavia, non sono concordi nell'individuare una relazione diretta e significativa. L'impatto dell'orientamento alla sostenibilità sulle prestazioni aziendali è più difficile da riconoscere. In letteratura sono stati infatti individuati risultati contrastanti (Goyal et al., 2013; Pullman et al., 2009). Fry e Slocum (2008) e Fry e Nisiewicz (2013) hanno presentato un modello generale di leadership che ottimizza simultaneamente il benessere dei dipendenti, la responsabilità sociale e le prestazioni finanziarie. Quindi possiamo supporre altresì che l'orientamento alle risorse umane influenzi positivamente il vantaggio competitivo dell'impresa e, a sua volta, le prestazioni dell'impresa.

In generale, quindi la relazione fra HumEnt e performance finanziarie di impresa è controversa e richiede ulteriori approfondimenti. Tuttavia, la nozione di HumEnt, come anticipato richiede un ampliamento del concetto di performance d'impresa nel senso della TBL. In tal senso, alcuni studi hanno introdotto tra i risultati dell'impresa alcune dimensioni come lo sviluppo dell'ecosistema reticolare.

**Originalità del lavoro e implicazioni pratiche.** Uno degli obiettivi principali di questo studio è quello di proporre la HumEnt come un nuovo modello di imprenditorialità. Innanzitutto, questo studio analizza più dimensioni, che sono state precedentemente studiate solo in isolamento, cioè l'orientamento imprenditoriale, l'orientamento alla sostenibilità e l'orientamento alle risorse umane. Integrando la cura per il pianeta e l'empowerment dei dipendenti e dei dirigenti nella classica postura strategica imprenditoriale, questo studio contribuisce alla letteratura sull'imprenditorialità che fino ad ora si è concentrata prevalentemente in modo simultaneo su al più due, dei fattori riportati. In secondo luogo, questo studio allinea concretamente la nozione di TBL con la prospettiva dell'imprenditorialità come un comportamento espresso a livello aziendale, grazie all'individuazione di una specifica postura strategica allargata nella direzione della sostenibilità, delle persone e delle risorse umane all'interno del comportamento imprenditoriale. In terzo luogo, questo studio associa la HumEnt a diverse dimensioni esterne, interne e individuali, descrivendo un modello più ampio di imprenditorialità.

**Limiti e obiettivi di ricerca futuri.** La HumEnt, configurandosi come una ricerca nella sua infanzia ed in pieno sviluppo, presenta alcuni limiti naturali, dati dallo stato incompleto e in via di sviluppo delle ipotesi di ricerca, nonché numerose questioni di natura metodologica che la ricerca stessa pone. Ci sono ancora molte domande aperte, le cui risposte consentiranno un maggior consolidamento del modello nonché la sua influenza sul processo e sulla funzione imprenditoriale. Tra le tante, occorre prestare ampia attenzione alle diverse caratteristiche delle organizzazioni (in termini di età, dimensioni, tipologia industriale, paese, contesto), per cui la ricerca futura su questo argomento deve considerare l'inclusione di ulteriori fattori per affrontarne le complessità. In effetti, un importante punto da sottolineare è che le tre dimensioni (OI, OS e ORU) visualizzate nel modello non appartengono alla postura strategica imprenditoriale di tutte le imprese, né la HumEnt appartiene a tutte le imprese (anche se l'auspicio è che il modello HumEnt possa in futuro essere adottato da tutte le imprese). Questo punto è chiaramente un punto fondante della discussione fra gli studiosi di management e alla fine potrebbe fungere da punto di partenza importante per ulteriori ricerche lungo la strada segnata.

Da un punto di vista metodologico, in primo luogo è importante capire se la HumEnt debba essere misurata come una misura formativa o riflessiva. Quindi, la domanda successiva è capire se sia possibile combinare le diverse scale di misurazione comportamentali esistenti o se sia preferibile svilupparne una nuova. Un'altra domanda riguarda i fattori (interni ed esterni) che fungono da antecedenti, mediatori e moderatori del modello ipotizzato. Sono quindi

assolutamente necessarie ricerche quantitative e qualitative per sviluppare e applicare questo approccio nel mondo reale.

**Key words:** humane entrepreneurship; strategic posture; entrepreneurial orientation; human resource orientation; sustainability

## Reference

- AGAR C.C. (2012), "The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based on a Field Study", *International Journal of Business and Commerce*, vol. 2, n. 2, pp. 2-20.
- AGLE B.R., MITCHELL R.K., SONNENFELD J.A. (1999), "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 507-525.
- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., GANAPATHI J. (2007), "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 836-863.
- ANDERSEN J. (2010), "A Critical Examination of the EO-Performance Relationship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 16, n. 4, pp. 309-328.
- BAGLIERI D. (2013), Capacità imprenditoriali e capacità manageriali, in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., *Economia e gestione delle imprese. Capacità, processi, competitività*, Isedi, Novara, pp. 11-36.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale. Parte prima - Decidere in contesti complessi*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SANCETTA G., SAVIANO M. (2015), *Management, Vol. I - Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino.
- BREWER M.B., GARDNER W. (1996), "Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp. 83-93.
- BRUNO A.V., TYEBJEE T.T. (1982), "The Environment for Entrepreneurship", in *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Eds. Kent C. A., Sexton D. L., K. H. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 288-307
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The Vesper Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CAMPBELL S.L., FOWLES E.R., WEBER B.J. (2004), "Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing", *Public Health Nursing*, vol. 21, n. 6, pp. 564-571.
- COHEN B., WINN M.I. (2007), "Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 1, pp. 29-49.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-25.
- DEAN T.J., MCMULLEN J.S. (2007), "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation through Entrepreneurial Action", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 1, pp. 50-76.
- DUST S.B., RESICK C.J., MAWRITZ M.B. (2013), "Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n. 3, pp. 413-433.
- DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment* 11, n. 2, pp. 130-141.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
- ELKINGTON J., FENNEL S. (1998), "Can Business Leader Satisfy the Triple Bottom Line?", *Vision of Ethical Business*, vol. 1, pp. 34-36.
- FAUCHART E., GRUBER M. (2011), "Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n. 5, pp. 935-957.
- FRY L.W., NISIEWICZ M. (2013), *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- FRY L. W., SLOCUM J. (2008), "Maximizing the Triple Bottom Line through a Strategic Scorecard Business Model of Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 1, pp. 86-96.
- GARG G., KRISHNAN V.R. (2003), "Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership", in *Transformational Leadership: Value-Based Management for Indian Organizations*. Ed. S. Bhargava. New Delhi, India: Response Books, Sage Publications, pp. 82-100.
- GIBBS D. (2009), "Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy", *Greener Management International*, vol. 55, pp. 63-78.
- GIOIA D.A. (1998), "From individual to organizational identity", in Whetten D.A., Godfrey P.C. (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA), pp. 17-31.
- GNYAWALI R.D., FOGEL D.S. (1994), "Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 43-62.
- GOYAL P., RAHMAN Z., KAZMI A.A. (2013), "Corporate Sustainability Performance and Firm Performance Research: Literature Review and Future Research Agenda", *Management Decision*, vol. 51, n. 2, pp. 361-379.
- GRUBER M., MACMILLAN I.C. (2017), Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 271-286.
- GUTH W.D., TAGIURI R. (1965), "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 43, pp. 123-132.
- HAO Q., KASPER H., MUEHLBACHER J. (2012), "How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China", *Chinese Management Studies*, vol. 6, n. 1, pp. 36-52.

- HARB C., SMITH P.B. (2008), "Self-construals across cultures. Beyond independence/interdependence", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 39, pp. 178-197.
- HOFSTEDE G. (1997), *Culture and Organisations: Software of the Mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- JAHANSHAHI A.A., BREM A., BHATTACHARJEE A. (2017), "Who Takes More Sustainability-Oriented Entrepreneurial Actions?", *The Role of Entrepreneurs' Values, Beliefs and Orientations, Sustainability*, vol. 9, n. 1636, pp. 1-19.
- KENT C.A. (1984), "The Encyclopedia for Entrepreneurship". Lexington, MA: D. C. Heath. Kilby, P. (1971), *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: The Free Press.
- KIM K.C., EL TARABISHY A., BAE Z.T. (2018), "Humane Entrepreneurship: Focusing On People Drive New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World", *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1111/jsbm.12431.
- KUCKERTZ A., WAGNER M. (2010), "The Influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions - Investigating the Role of Business Experience", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 524-539.
- LIAO C., CHUANG S.H., TO P.L. (2011), "How Knowledge Management Mediates the Relationship between Environment and Organizational Structure", *Journal of Business Research*, vol. 64, pp. 728-736.
- LINNANEN, L. (2002), "An Insider's Experience with Environmental Entrepreneurship", *Greener Management International* vol. 38, pp. 71-80.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, 135-172
- MEEK W. R., PACHECO D.F., YORK J.G. (2010), "The Impact of Social Norms on Entrepreneurial Action: Evidence from the Environmental Entrepreneurship Context", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 493-509.
- MEHRABI J., ALEMZADEH M., JADIDI M. (2013), "Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations (Case Study: Education Organization in Boroojerd County and the Related Departments)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, n. 4, pp. 116-128.
- MELÉ D. (2003), "The challenge of humanistic management", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 77-88.
- MORENO A.M., CASILAS J.C. (2008), "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model", *Entrepreneurial Theory and Practice*, vol. 32, n. 3, pp. 507-528.
- NDUBIS N.O., NAIR S.R. (2009), "Green Entrepreneurship (GE) and Green Value Added (GVA): A Conceptual Framework", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 13, pp. 21-34.
- NGUIMKEU P.E. (2013), "Business Environment and Firm Performance: The Case of Retailing Firms in Cameroon", Working Paper (Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/9fff/b15b640d4dcd6f27af543d44d748774c4ede.pdf>)
- O'NEILL K., GIBBS D. (2016), "Rethinking Green Entrepreneurship-Fluid Narratives of the Green Economy", *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 48, n. 9, pp. 1727-1749.
- OSTROFF C., KINICKI A., TAMKINS M. (2003), *Organizational Culture and Climate*. New York: Wiley.
- PARRIS D., PEACHEY J. (2013), "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n. 3, pp. 377-393.
- PEHRSSON T. (2016), "Is Innovation Research Contingent on Competitive Context?: A Systematic Review of Research in the Agriculture and Forest Industry", *European Business Review*, vol. 28, n. 2, pp. 225-247.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- PULLMAN M.E., MALONI M.J., CARTER C.G. (2009), "Food for Thought: Social versus Environmental Sustainability Programs and Performance Outcomes", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n. 4, pp. 38-54.
- RUPP D.E., SKARLICKI D., SHAO R. (2013), "The Psychology of Corporate Social Responsibility and Humanitarian Work: A Person-Centric Perspective", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, n. 4, pp. 361-368.
- SCHALTEGGER S. (2002), "A Framework for Ecopreneurship: Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship", *Greener Management International*, vol. 38, pp. 45-58.
- SCHEIN E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCIARELLI S. (2017), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- TAJFEL H. (1972), "La catégorisation sociale", in Moscovici S. (Ed), *Introduction à la psychologie sociale*, Larousse, Paris, pp. 272-302.
- TAJFEL H., TURNER J.C. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict", in Austin W. G., Worhcel S. (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Brooks-Cole, Monterey (CA), pp. 33-47
- THORNHILL S. (2006), "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low- Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 5, pp. 687-703.
- UNNIKRISHNAN S., IQBAL R., SINGH A., NIMKAR I.M. (2015), "Safety Management Practices in Small and Medium Enterprises in India", *Safety and Health at Work*, vol. 6, n. 1, pp. 46-55.
- VEISI M., VEISI K., HASANVAND H. (2012), "The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure (Case Study of Refah Banks Branches in Kermanshah City)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol. 2, n. 4, pp. 3880-3887.
- YORK J.G., VENKATARAMAN S. (2010), "The Entrepreneur-Environment Nexus: Uncertainty, Innovation, and Allocation", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 449-463.
- ZAHRA S.A., GEDAJOVIC E., NEUBAUM D.O., SHULMAN J.M. (2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 5, pp. 519-532.



# Network interimpresa ed opportunità imprenditoriali: il ruolo dei legami deboli e forti nella formazione e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali

GIOVANNI BATTISTA DAGNINO\* GABRIELLA LEVANTI\* ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI<sup>▲</sup>

**Obiettivi.** *L'obiettivo del lavoro è indagare il ruolo dei legami deboli tra imprese nel processo di identificazione del set di potenziali partner di valore tra i quali scegliere con chi attivare legami forti, formalizzati in alleanze, che consentano di sfruttare opportunità imprenditoriali scoperte o create.*

*Numerosi studi manageriali si sono soffermati ad analizzare l'emersione e le dinamiche evolutive della struttura dei network di alleanze (Ahuja et al., 2012; Clegg et al., 2016) ed hanno, complessivamente, individuato le differenti finalità e le logiche di formazione che contraddistinguono due categorie di legami forti:*

- *i legami locali che si formano all'interno di cluster appartenenti al network (Gulati et al., 2012);*
- *i bridging ties, che creano "ponti" tra partner collocati in zone distanti del network o all'esterno del network (Ahuja et al., 2009; Gulati et al., 2012; Rosenkopf e Schilling, 2007).*

*Le dinamiche che caratterizzano tali due tipologie di legami guidano l'evoluzione dei network di alleanze e promuovono, rispettivamente, tendenze inerziali (Gulati, 1995; Gulati e Gargiulo, 1999; Levin et al., 2011; Powell et al., 2005) e spinte al cambiamento (Gulati et al., 2012; Rosenkopf e Padula, 2008).*

*Focalizzandosi sulle tematiche appena descritte, gli studi precedenti hanno chiarito le logiche che guidano la scelta, all'interno di un set di imprese potenzialmente di valore, dei partner con i quali attivare le alleanze. Contemporaneamente, essi non esplorano invero il processo di identificazione dei partner potenzialmente di valore da includere nel set (Rosenkopf e Schleicher, 2008). Conseguentemente, il presente lavoro si propone di approfondire tale processo di identificazione dei partner potenzialmente di valore e, in particolare come esso sia influenzato dal substrato di legami deboli (e sovente informali) nel quale è immersa l'impresa, come pure dall'operare in contesti di opportunity discovery o opportunity creation.*

**Metodologia.** *Si tratta di un lavoro teorico che al fine di indagare il processo di identificazione dei partner potenzialmente di valore, mette insieme e fa leva su:*

- la strategic network theory, che analizza sia le dinamiche evolutive dei network di alleanze (Corbo et al., 2016; Dagnino et al., 2016; Ferriani et al., 2013; Gulati et al., 2012; Mariotti e Delbridge, 2012; Rosenkopf e Padula, 2008), sia le proprietà distintive dei legami interimpresa deboli (Capaldo, 2007; McFadyen et al., 2009; Rosenkopf e Schleicher, 2008; Stern et al., 2014);*
- la entrepreneurial opportunities view, che esamina i processi che conducono le imprese a scoprire oppure a creare nuovi modi di generare ricchezza e ad individuare le conoscenze, le risorse e le competenze richieste per realizzare concretamente tali opportunità (Alvarez et al., 2016; Alvarez e Barney, 2007, 2010; Alvarez et al., 2013; Venkataraman et al., 2012; Welter et al., 2016).*

*Per tale via, il lavoro perviene allo sviluppo di un framework teorico che considera i network di legami interimpresa deboli come a canali che supportano - in maniera efficace ed efficiente - la diffusione di informazioni sull'esistenza di insiemi di conoscenze, risorse e competenze potenzialmente di valore (Burt 1992; Gargiulo e Benassi, 2000; Hansen, 1999; Levin e Cross, 2004; Tiwana, 2008), nonché sulla reputazione e sullo status delle imprese che possiedono o controllano tali insiemi (Owen-Smith e Powell, 2004; Poldony, 2001; Stern et al., 2014). La diffusione di tali informazioni sostiene i processi di creazione e di scoperta di nuove opportunità imprenditoriali (Powell et al., 2005; Uzzi e Spiro, 2005). In particolare, i contesti di opportunity discovery prevedono che le nuove opportunità imprenditoriali siano formate da shock esogeni in mercati o settori esistenti (quali, ad esempio, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, innovazioni tecnologiche, e così via) e identificate da imprese impegnate in attività di sistematica osservazione del loro ambiente di riferimento con l'obiettivo di generare nuovi prodotti, servizi o processi (Shane, 2003). I contesti di opportunity creation implicano che la formazione delle nuove opportunità imprenditoriali*

---

\* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Roma LUMSA  
e-mail: g.dagnino@lumsa.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Palermo  
e-mail: gabriella.levanti@unipa.it

▲ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Palermo  
e-mail: arabella.mocciaro@unipa.it

avvenga in forza di spinte endogene derivanti dalle azioni di imprese finalizzate a dar vita ad un'idea imprenditoriale basata sulle loro intuizioni e visioni iniziali (Alvarez e Barney, 2007).

Contemporaneamente, si evidenzia come i processi di sfruttamento di tali opportunità non possono essere realizzati facendo leva sui network di legami deboli posto che di norma tali legami non consentono la mobilitazione delle conoscenze, risorse e competenze necessarie per mettere in pratica efficacemente le opportunità di collaborazione (Burt, 2004; Obstfeld, 2005; Uzzi, 1997). Tale mobilitazione viene invece supportata dai legami forti (Mariotti e Delbridge, 2012; Paquin e Howard-Grenville, 2003). Pertanto, lo sfruttamento delle opportunità conduce all'attivazione, al mantenimento o alla trasformazione di legami interimpresa forti e, in definitiva, alimenta i processi di evoluzione della struttura dei network di alleanze.

**Risultati.** L'intelaiatura teorica proposta conduce all'esplicitazione di un insieme di proposizioni che differiscono a seconda che si analizzino i processi di scoperta (P1a, P1b, P1c, P3a e P3b) oppure quelli di creazione (P2a, P2b, P2c, P3c e P3d) delle opportunità (si veda figura 1). Tali proposizioni sono riportate nel prosieguo:

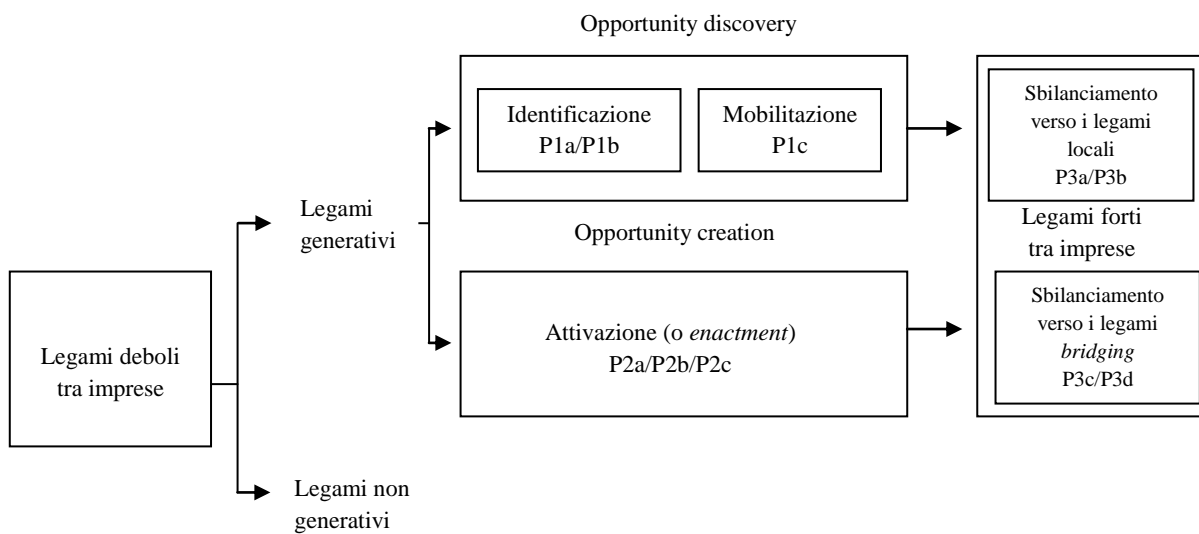
- P1a: La scoperta delle opportunità imprenditoriali che esistono in un dato mercato o settore avviene più di frequente da parte di imprese che già operano in tali mercati o settori
- P1b: La scoperta di opportunità imprenditoriali avviene più di frequente tramite l'interazione fra imprese connesse tramite legami deboli, rispetto a imprese in precedenza non connesse
- P1c: Lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali scoperte si realizza più di frequente tramite l'interazione fra imprese connesse tramite legami deboli, rispetto ad interazioni tra imprese non connesse in precedenza
- P3a: Lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali scoperte richiede la trasformazione dei legami interimpresa deboli in legami forti
- P3b: Lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali scoperte conduce più di frequente all'attivazione di legami forti locali all'interno dei cluster nei quali già operano le imprese, rispetto all'attivazione di legami forti di tipo bridging tra imprese che non appartengono al medesimo cluster
- P2a: La creazione di opportunità imprenditoriali relative a uno specifico mercato o settore, avviene più di frequente ad opera di imprese che non sono fortemente radicate in tali mercati o settori
- P2b: La creazione di opportunità imprenditoriali avviene più frequentemente tramite l'interazione fra imprese connesse tramite legami deboli, rispetto a imprese non connesse in precedenza
- P2c: L'attivazione delle opportunità imprenditoriali create si realizza più di frequente tramite l'interazione fra imprese connesse tramite legami deboli, rispetto all'interazione tra imprese non connesse in precedenza
- P3c: Lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali create richiede la trasformazione dei legami interimpresa deboli in legami forti
- P3d: Lo sfruttamento delle opportunità create conduce più di frequente all'attivazione di legami forti di tipo bridging con nuovi partner (non appartenenti allo stesso cluster), rispetto all'attivazione di legami forti locali all'interno dei cluster nei quali già operano le imprese.

Complessivamente le proposizioni evidenziano come il network di legami interimpresa deboli in cui un'impresa è immersa svolga un ruolo essenziale nel supportare il processo di formazione delle opportunità imprenditoriali - sostenendo, con diverse modalità, sia la scoperta sia la creazione di nuovi modi di generare valore - e l'identificazione dell'insieme di conoscenze, risorse e competenze richieste per realizzare tali opportunità. Ciò consente alle imprese di comprendere l'emergere di eventuali gap fra le conoscenze, le risorse e le competenze di cui esse dispongono e quelle necessarie per sfruttare le nuove opportunità imprenditoriali. Questi gap si riferiscono alle dotazioni della singola impresa e possono essere colmati tramite:

- a) lo sviluppo interno;
- b) l'accesso alle dotazioni di partner strategici correnti;
- c) l'accesso alle dotazioni di nuovi potenziali partner;
- d) la co-creazione con gli attuali partner strategici;
- e) la co-creazione insieme a nuovi partner.

Posto che i legami interimpresa deboli limitano la capacità d'azione effettiva ed operativa delle imprese (Obstfeld, 2005; Uzzi 1997), per poter realizzare concretamente e in modo efficace le opportunità di collaborazione connesse all'accesso alle dotazioni di conoscenze, risorse e competenze esistenti o alla co-creazione di nuove conoscenze, risorse e competenze con partner strategici sia attuali sia potenziali, individuate attraverso il network di legami deboli tra imprese, in entrambi i contesti - opportunity discovery e opportunity creation - occorre che tali legami deboli si trasformino in legami interimpresa forti (Lipparini et al., 2014; Mariotti e Delbridge, 2012; Paquin e Howard-Grenville, 2013). In particolare, l'accesso alle dotazioni di partner strategici attuali e la co-creazione con tali partner comportano il mantenimento e l'upgrade delle alleanze pre-esistenti. Per contro, l'accesso alle dotazioni di nuovi potenziali partner e la co-creazione con nuovi partner determinano l'attivazione di nuovi legami forti che fidi norma vengono formalizzati in alleanze strategiche. Pertanto, la realizzazione e lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali induce processi di generazione, mantenimento, trasformazione ed, eventualmente, decadimento di legami interimpresa forti.

Fig. 1: Rappresentazione dei nessi tra legami interimpresa e processi di formazione e di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali



Fonte: Elaborazione propria

In particolare, in contesti caratterizzati da processi di opportunity discovery, la scoperta delle opportunità imprenditoriali avviene tendenzialmente a opera di imprese che già operano negli specifici mercati o settori, attraverso lo scambio di idee, di informazioni e di conoscenze semplici fra imprese connesse (almeno tramite legami deboli). Una volta identificate le opportunità, lo sfruttamento avviene più frequentemente fra imprese in precedenza legate da legami deboli, ma che debbono essere trasformati in legami forti tramite la predisposizione di specifici accordi di collaborazione. Inoltre, laddove possibile si preferiscono imprese con le quali si sta già collaborando o con le quali si è collaborato in passato.

In contesti contraddistinti da processi di opportunity creation, tendenzialmente le imprese che attivano il processo di creazione delle opportunità imprenditoriali non sono radicate in modo profondo nello specifico mercato o settore. L'intuizione e la visione iniziali dalle quali prende avvio il processo di attivazione della nuova idea imprenditoriale sovente emergono dal confronto con idee, informazioni e conoscenze possedute e/o controllate da imprese con le quali s'intrattengono legami deboli, operanti in mercati o settori distanti e non correlati rispetto a quello ove si cerca di attivare la nuova opportunità. Lo sfruttamento concreto delle opportunità create richiede la trasformazione dei legami interimpresa deboli in legami forti. Tale sfruttamento conduce in maniera prevalente all'attivazione di collaborazioni con imprese con le quali non si sono, in precedenza, intrattenuti rapporti di alleanza.

**Limiti della ricerca.** Il primo limite della ricerca fin qui condotta è espresso dalla natura esclusivamente concettuale ed esplorativa dello studio. Tale limite fa emergere l'opportunità di ulteriori approfondimenti finalizzati a indagare empiricamente la tematica sviluppata.

Inoltre, la ricerca si focalizza esclusivamente sui legami interimpresa (sia deboli sia forti). Alla luce del pluralismo relazionale che contraddistingue le imprese (Shipilov e Li, 2014; Shipilov et al., 2014) ed in, particolare, dell'influenza reciproca che sussiste tra i legami a livello interimpresa e quelli interpersonali, sarebbe interessante esplorare le interazioni fra la struttura dei legami personali degli attori che operano nell'ambito dell'impresa e la formazione dei diversi tipi di legami interimpresa (e viceversa).

Infine, lo studio analizza i diversi ruoli svolti dai legami interimpresa deboli e forti nella formazione e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali. Sarebbe interessante estendere l'analisi alla considerazione delle proprietà strutturali di tali due reti di legami. Esaminando pertanto le proprietà strutturali dei network di legami interimpresa deboli, la loro connessione con le proprietà strutturali dei network di legami interimpresa forti e i riflessi di tali connessioni sull'efficienza e sull'efficacia dei processi di formazione e di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali.

**Implicazioni pratiche.** Il framework teorico elaborato può aiutare i manager ad acquisire maggior consapevolezza del fatto che la complessità del contesto economico-competitivo in cui le imprese operano le rende via via più dipendenti dal complesso di legami interimpresa, sia deboli sia forti, nei quali esse sono inserite. Tali tipologie di legami svolgono ruoli differenti ma egualmente critici nel supportare sia la formazione di nuove opportunità di creazione di valore, sia anche la realizzazione e lo sfruttamento di tali opportunità.

Contribuire a chiarire il nesso logico e causale che interconnette i processi di formazione e di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali con le dinamiche che attengono ai network di legami interimpresa (forti e formali verso deboli e informali) nei quali l'impresa è immersa, può tornare utile ai manager per poter valutare le conseguenze

derivanti dalle scelte strategiche attinenti a tali aspetti e processi, come pure alle interazioni che emergono da tali scelte. Pertanto, esso supporta ed agevola il loro processo decisionale.

**Originalità del lavoro.** Il lavoro collega due letterature che sinora si sono confrontate raramente: la letteratura sui network strategici, che ha sgorga dagli studi della sociologia organizzativa; e la letteratura sulle opportunità imprenditoriali, che ha origine dagli studi sull'imprenditorialità della scuola Austriaca, dalla riflessione di Knight (1921) e dall'epistemologia della creazione delle opportunità (Alvarez e Barney, 2010). Facendo leva sul potenziale che sussiste nell'intersezione fra le due letterature, lo studio consente di:

- evidenziare il ruolo fondamentale svolto dai legami deboli nella percezione o nella creazione delle opportunità imprenditoriali e nell'identificazione dei partner potenzialmente di valore con i quali attivare processi interattivi di sfruttamento di tali opportunità;
- costruendo sui tratti distintivi che caratterizzano i processi di scoperta e di creazione delle opportunità, suggerire che i legami deboli tendono a generare nei due casi differenti tipologie di legami forti. Ovvero, nell'ambito dei processi di scoperta si manifesta tendenzialmente una maggior propensione all'attivazione di legami localizzati nei cluster presenti nel network; mentre, nel caso dei processi di creazione si ha la predominanza di legami di tipo bridging. Ne consegue che i processi di formazione e di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali che prevalgono in un dato network di alleanze conducono a differenti sentieri di evoluzione della struttura del network e sono pertanto da considerarsi quale fonte rilevante di cambiamento endogeno di tale struttura.

**Parole chiave:** legami interimpresa deboli e forti; opportunità imprenditoriali; dinamiche dei network di alleanze

## Bibliografia

- AHUJA G., POLIDORO F., MITCHELL W. (2009), "Structural Homophily or Social Asymmetry? The Formation of Alliances by Poorly Embedded Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 9, pp. 941-958.
- AHUJA G., SODA G., ZAHEER (2012). "The Genesis and Dynamics of Organizational Networks", *Organization Science*, vol. 23, n. 2, pp. 434-448.
- ALVAREZ S.A., AUDRETSCH D., LINK A.N. (2016), "Advancing our Understanding of Theory in Entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 3-4.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B.(2007), "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 1-2, pp. 11-26.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B. (2010), "Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities", *The Academy of Management Annals*, vol. 4, n. 1, pp. 557-583.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., ANDERSON P. (2013), "Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research", *Organization Science*, vol. 24, n. 1, pp. 301-317.
- BURT R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- BURT R.S. (2004), "Structural Holes and Good Ideas", *The American Journal of Sociology*, vol. 110, n. 2, pp. 349-399.
- CAPALDO A. (2007), "Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 585-608.
- CLEGG S., JOSSEAND E., MEHRA A., PITSIS, T.S. (2016), "The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda", *Organization Studies*, vol. 37, n. 3, pp. 277-291.
- CORBO L., CORRADO R., FERRIANI S. (2016), "A New Order of Things: Network Mechanisms of Field Evolution in the Aftermath of an Exogenous Shock", *Organization Studies*, vol. 37, n. 3, pp. 323-348.
- DAGNINO G.B., LEVANTI G., MOCCIARO LI DESTRI A. (2016), "Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach", *Organization Studies*, vol. 37, n. 3, pp. 349-373.
- FERRIANI S., FONTI F., CORRADO R. (2013), "The Social and Economic Bases of Network Multiplexity: Exploring the Emergence of Multiplex Ties", *Strategic Organization*, vol. 11, n. 1, pp. 7-34.
- GARGIULO M., BENASSI, M. (2000), "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, vol. 11, n. 2, pp. 183-196.
- GULATI R. (1995), "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n. 4, pp. 619-652.
- GULATI R., GARGIULO M. (1999), "Where Do Interorganizational Networks Come From?", *The American Journal of Sociology*, vol. 104, n. 5, pp. 1439-1493.
- GULATI R., SYTCH M., TATARYNOWICZ, A. (2012), "The Rise and Fall of Small Words: Exploring the Dynamics of Social Structure", *Organization Science*, vol. 23, n. 2, pp. 449-471.
- HANSEN M.T. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 1, pp. 82-111.
- KNIGHT, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- LEVIN D.Z., CROSS R. (2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, vol. 50, n. 11, pp. 1477-1490.
- LEVIN D.Z., WALTER J., MURNIGHAN J.K. (2011), "Dormant Ties: The Value Of Reconnecting", *Organization Science*, vol. 22, n. 4, pp. 923-939.
- LIPPARINI A., LORENZONI G., FERRIANI S. (2014), "From Core to Periphery and Back: A Study on the Deliberate Shaping of Knowledge Flows Interfirm Dyads and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 4, pp. 578-595.
- MARIOTTI F., DELBRIDGE R. (2012), "Overcoming Network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The Roles of Potential and Latent Ties", *Organization Science*, vol. 23, n. 2, pp. 511-528.

- MCFADYEN M.A., SEMADENI M., CANNELLA A.A. (2009), "Value of Strong Ties to Disconnected Others. Examining Creation in Biomedicine", *Organization Science*, vol. 20, pp. 552-564.
- OBSTFELD D. (2005), "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 1, pp. 100-130.
- OWEN-SMITH J., POWELL W.W. (2004), "Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillover in the Boston Biotechnology Community", *Organization Science*, vol. 15, n. 1, pp. 5-21.
- PAQUIN R.L., HOWARD-GRENVILLE J. (2013), "Blind Dates and Arranged Marriage: Longitudinal Processes of Network Orchestration", *Organization Studies*, vol. 34, n. 11, pp. 1623-1653.
- POLDONY J.M.(2001), "Networks as Pipes and Prisms of the Market", *American Journal of Sociology*, vol. 107, n. 1, pp. 33-60.
- POWELL W.W., WHITE D.R., KOPUT K.W., OWEN-SMITH J. (2005), "Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of International Collaboration in the Life Sciences", *The American Journal of Sociology*, vol. 110, n. 4, pp. 1132-1205.
- ROSENKOPF L., PADULA G. (2008), "Investigating the Microstructure of Network Evolution: Alliance Formation in the Mobile Communication Industry", *Organization Science*, vol. 19, n. 5, pp. 669-687.
- ROSENKOPF L., SCHILLING M.A. (2007), "Comparing Alliance Network Structure across Industries: Observations and Explanations", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 3-4, pp. 191-209.
- ROSENKOPF L., SCHLEICHER, T. (2008), "Below the Tip of the Iceberg: the Co-Evolution of Formal and Informal Interorganizational Relations in the Wireless Telecommunications Industry", *Managerial and Decision Economics*, vol. 29, n. 5, pp. 425-441.
- SHANE S.A. (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, vol. 11, n. 4, pp. 448-469.
- SHIPILOV A., LI S. (2014), "Toward a Strategic Multiplexity Perspective on Interfirm Networks", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 40, n. 1, pp. 95-109.
- SHIPILOV A., GULATI R., KILDUFF M., LI S., TSAI W. (2014), "Relational Pluralism Within and Between Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n. 2, pp. 449-459.
- STERN I., DUKERICH J.M., ZAJAC E. (2014), "Unmixed Signals: How Reputation and Status Affect Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 4, pp. 512-531.
- TIWANA A. (2008), "Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 3, pp. 251-272.
- UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- UZZI B., SPIRO J. (2005), "Collaboration and Creativity: The Small World Problem", *American Journal of Sociology*, vol. 111, n. 2, pp. 447-504.
- VENKATARAMAN S., SARASVATHY S.D., DEW N., FORSTER W.R.(2012), "Reflections on the 2010 AMR Decade Award", *Academy of Management Review*, vol. 37, n. 1, pp. 21-33.
- WELTER C., MAUER R., WUEBKEN R.J.(2016), "Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts: Effectuation and Bricolage in the Opportunity Creation Framework", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 5-20.



# Strategia e Performance nelle Università Verso una accountability “integrata”

STEFANIA DI CARLO\*

**Obiettivi.** La ricerca si propone l'obiettivo di analizzare il tema della strategia e della performance all'interno delle Pubbliche Amministrazioni e in particolare nelle Università, assumendo come ipotesi di base che l'esplicito collegamento tra la strategia da attuare e gli obiettivi di performance da raggiungere consenta un miglioramento dell'accountability; tale integrazione in un unico documento permette infatti di “rendere conto ai cittadini” del modo in cui saranno impiegate le risorse pubbliche evidenziando le strategie adottate dall'ente per raggiungere determinati obiettivi di performance.

Per diverso tempo è stata sottovalutata la necessità di misurare la performance all'interno delle PA e di implementare processi di pianificazione strategica; infatti, il modello di gestione tradizionale, cosiddetto burocratico poneva enfasi sul rispetto delle regole e delle procedure standardizzate evidenziando soprattutto l'importanza della compliance normativa per ottenere legittimazione delle azioni poste in essere dai dipendenti pubblici.

La riduzione delle risorse pubbliche ha determinato un ripensamento delle logiche di gestione degli enti pubblici sulla spinta del New Public Management che ha trovato applicazione nelle PA italiane solo partire dagli anni Novanta; il nuovo paradigma gestionale ha proposto un miglioramento del settore pubblico mediante l'adozione di strumenti di stampo privatistico tra cui la misurazione e valutazione della performance atta a migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei servizi pubblici; tuttavia, il New Public Management ha introdotto il tema della strategia solo indirettamente fornendo alcune possibili manovre strategiche per il risanamento del settore pubblico quali la riduzione delle dimensioni (downsizing) degli enti, l'esternalizzazione e privatizzazione dei servizi pubblici (Aucoin 1990; Osborne e Gaebler, 1992; Hood, 1995; Meneguzzo, 1995).

La non considerazione delle specificità del settore pubblico, rispetto al settore privato è stata una delle principali critiche mosse al NPM che ha determinato anche la sua evoluzione in Public Governance; quest'ultimo paradigma ridona la giusta attenzione alla misurazione degli outcome ossia agli impatti sociali delle attività svolte dall'ente pubblico che non può essere accomunato tout court ad una azienda privata; pertanto, all'attenzione posta sul management interno si affianca un maggiore orientamento alla soddisfazione del cittadino/utente e ai valori di equità e trasparenza ridando centralità alle politiche pubbliche; da questo punto di vista, l'approccio strategico delle PA evolve portando al centro dell'attenzione la centralità delle interazioni con gli attori sociali, del sistema politico e l'orientamento verso l'esterno cioè verso i vari stakeholder; nella pianificazione strategica assume quindi rilevanza l'analisi del contesto esterno e la mappatura dei vari portatori di interessi e la necessità di adottare una strategia collaborativa con le altre aziende pubbliche/private dando risalto alle relazioni interistituzionali (Cepiku, 2018).

All'interno di questo quadro di riferimento si intende concentrare la ricerca sull'attuale orientamento strategico delle Università, quali aziende pubbliche (Baccarani 1998; Velo 1999; Palumbo, 1999; Cafferata, 1999; Testa, 1996; Pollifroni, 2001) caratterizzate da notevoli peculiarità così sintetizzabili:

- natura duale del personale che si distingue in docenti/ricercatori che si occupano della didattica e della ricerca e personale tecnico amministrativo che svolge funzioni amministrative e di supporto ai primi;
- alta complessità derivante dalla triplice natura delle missioni perseguite (Arnaboldi e Schiavone, 2017) infatti accanto alle tradizionali attività core dell'Università (didattica e ricerca) vi è la Terza Missione che vede l'Università promotrice del benessere sociale e dello sviluppo economico (Marino e Lo Presi, 2017) attraverso la diffusione dei risultati della ricerca.
- natura estremamente diversificata degli stakeholder (interni ed esterni);
- contesto normativo in costante evoluzione;
- particolari meccanismi di reperimento delle risorse finanziarie (Catalano e Silvestri, 1999); infatti il sistema di finanziamento delle Università è alimentato per una parte ridotta dai contributi delle tasse pagate dagli studenti, e per una parte più consistente dai finanziamenti statali (negli ultimi anni ridotti) attribuiti non solo sulla base della spesa storica, ma sempre di più sulla base della performance raggiunta dalle Università (performance-based funding);
- modello di governance collegiale caratterizzato da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, oltre che dal Rettore e dal Direttore Generale.

Negli ultimi anni le Università sono state interessate da diverse riforme legislative che hanno supportato un

---

\* Dottoranda in Innovazione e Gestione delle Risorse Pubbliche XXXI ciclo - Università degli studi del Molise  
e-mail: stefania.dicarlo@unimol.it

modello di gestione meno burocratico e più manageriale (Baccarani, 1999; Palletta, 2004; Mazzei, 2000; Rebor, 2012; Lucianelli, 2006; Salvatore, 2011; Deem, 1998; Trow, 1994).

L'evoluzione normativa è stata determinante anche per lo sviluppo della pianificazione strategica che ha iniziato ad assumere un ruolo non più marginale a seguito dell'emanazione della Legge 168/1989 inerente l'autonomia universitaria; in realtà, la pianificazione strategica trova regolamentazione solo con la Legge 43/2005 che impone alle Università l'obbligo di redigere i piani di programmazione triennale coerenti gli indirizzi strategici definiti di volta in volta dal MIUR. Successivamente, la riforma Gelmini (L. 240/2010) ha ribadito il ruolo essenziale della programmazione strategica delle Università attribuita ai Consigli di Amministrazione che hanno assunto la funzione di indirizzo strategico.

Riguardo al tema della performance, il d.lgs. 150/2009 ha decretato l'obbligo (per tutte le Pubbliche Amministrazioni) di redigere annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici e operativi e le risorse a essi destinate definendo anche gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Inoltre più recentemente il Legislatore ha emanato per tutte le PA provvedimenti volti a realizzare una migliore gestione delle risorse pubbliche incitando una maggiore trasparenza e una migliore prevenzione della corruzione<sup>1</sup>. L'adempimento delle singole disposizioni legislative non può essere disgiunto perché se così fosse si verrebbe a rafforzare la cultura burocratica di mero adempimento normativo a discapito della cultura manageriale che invece richiede una visione più ampia ed integrata delle singole normative.

A tal proposito, per il comparto universitario, è intervenuta l'ANVUR<sup>2</sup> che ha inteso ricomporre le varie previsioni normative emanando nel 2015 le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" con il quale si invitano gli Atenei a redigere un "Piano Integrato" ovvero un documento programmatico unico che, partendo dalla strategia, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Ciò premesso, ai fini del presente lavoro si intende analizzare il contenuto del Piano Integrato redatto da ciascuna Università limitatamente ai contenuti che riguardano l'orientamento strategico e la misurazione della performance tralasciando le informazioni inerenti all'anticorruzione e alla trasparenza (che si ritengono altrettanto importanti ai fini del miglioramento dell'accountability, ma meno fondamentali per studiare la relazione tra strategia e performance).

Nello specifico le domande di ricerca sono le seguenti:

- le Università hanno adottato il piano integrato e il documento è stato pubblicato sui vari siti web istituzionali?
- Gli Atenei hanno una strategia ben definita? È reso esplicito il modo in cui avviene il processo di pianificazione strategica? vi è integrazione tra la strategia politica (definita dal Ministero) e quella individuata da ciascuna Università? A tal proposito, il rapporto tra Ministero e Università può essere considerato un esempio di strategic thinking?
- Gli obiettivi di performance discendono direttamente da quelli strategici? risulta evidente l'integrazione tra strategia e performance? gli obiettivi di performance sono collegati alle risorse del bilancio di previsione triennale?

**Metodologia.** La ricerca è condotta mediante indagine empirica avente per oggetto l'analisi dei contenuti dei Piani Integrati redatti dalle Università che si riferiscono all'orizzonte temporale più vicino (2018-2020); la Legge dispone che gli stessi, dopo essere stati approvati dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 Gennaio siano pubblicati sul sito web istituzionale delle varie Università nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La metodologia di ricerca prescelta per analizzare il contenuto dei piani è la content analysis che consiste nell'analisi sistematica del contenuto qualitativo di un documento di testo volta a rappresentare la sua "muta" evidenza (Krippendorff, 1980; Weber, 1985; Tipaldo, 2014; Tipaldo e Santangelo, 2013).

Il campione di Università da analizzare è stato scelto in base alla dimensione considerando che alcuni studi dimostrano come tale variabile influisca sul livello di miglioramento dell'accountability (Kimberly e Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Brammer e Millington, 2006); nel dettaglio sono stati scelti Atenei che secondo la classifica 2017-2018 del Censis sono "piccoli" poiché presentano fino a 10.000 iscritti; il campione risulta così formato da 11 Università: Basilicata, Camerino, Cassino, Foggia, Insubria, Macerata, Molise, Reggio Calabria, Sannio, Teramo, Toscana.

**Risultati.** Dall'analisi svolta sui Piani Integrati adottati dalle varie Università emerge anzitutto che la lunghezza dei documenti è molto variabile (il massimo numero di pagine è 167 contro 20, numero minimo di pagine); ciò influenza anche il livello di dettaglio delle informazioni che sono eccessivamente dettagliate per i piani che presentano

<sup>1</sup> L.190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"; il D.lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"; il D.lgs. 97/2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della L. 190/2012 e del D.lgs. 33/2013 ai sensi dell'art. 7 della Legge 124/2015 (riforma Madia in materia di riorganizzazione delle PA).

<sup>2</sup> Agenzia nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca

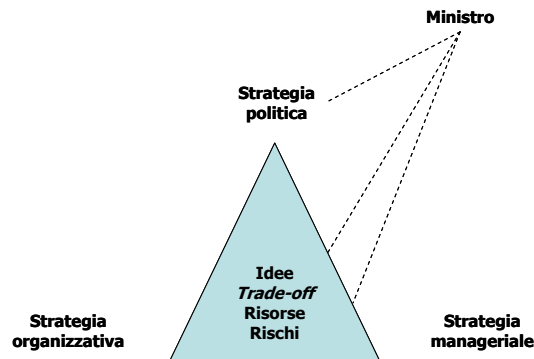


una lunghezza maggiore e meno approfondite nei piani con un numero di pagine ridotto; anche i documenti allegati al piano presentano una forte eterogeneità sia riguardo al numero (si va da un eccesso di 6 allegati ad un minimo di 0 allegati), sia riguardo al contenuto (anche quest'ultimo variabile); in riferimento all'orizzonte temporale, solo per 3 Università (Teramo, Reggio Calabria e Cassino) il più recente piano integrato presente sul sito è ancora quello che fa riferimento all'orizzonte temporale 2017-2019<sup>3</sup>; mentre per tutte le altre Università, che rappresentano anche la maggioranza, il nuovo piano integrato è stato correttamente aggiornato all'orizzonte temporale 2018-2020 e approvato dal CdA entro il 31 Gennaio; ciò trova riscontro anche nella recente comunicazione pubblicata sul sito Anvur (Maggio 2018) che riguarda tutte le Università (anche quelle grandi e medie) e in cui si evidenzia che la maggioranza degli Atenei statali (55, 2%) hanno aggiornato e pubblicato il nuovo piano integrato che si riferisce al triennio 2018-2020; le Università che non hanno aggiornato il piano, presentando all'Anvur una nota di giustificazione sono in minoranza (17,9% rispetto al 26,9% che non ha fornito giustificazioni) e tra i motivi di giustificazione per la non pubblicazione si evidenziano il cambio del Direttore Generale e la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La maggior parte dei piani integrati (88%) contengono una descrizione chiara di come avviene il processo di pianificazione strategica definendo nel dettaglio le fasi del processo, i soggetti coinvolti e le tempistiche di attuazione delle varie fasi; si osserva come il processo di pianificazione inizia sempre con l'analisi del contesto interno ed esterno utile per determinare il posizionamento dell'Ateneo che, nella maggior parte dei casi (88%) si concretizza mediante l'analisi SWOT in cui vengono individuati i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni da un lato, dall'altro le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) derivanti dall'ambiente esterno; tutte le Università individuano gli stakeholder di riferimento ma, solo il 37,5% di queste ha effettuato una mappatura più puntuale distinguendo anche tra stakeholder interni ed esterni; nel complesso tutte le Università individuano in maniera chiara e ben definita la strategia riferendosi alle missioni principali di didattica, di ricerca e di terza missione.

Tutti gli Atenei hanno ricompreso nei loro piani integrati gli obiettivi strategici definiti dal MIUR nei decreti n. 635 e n. 987 del 2016 e ciò denota un chiaro esempio di strategic thinking dal momento che il contenuto strategico si genera ad un livello più elevato tramite gli indirizzi del Ministero per poi interessare la Governance interna che li attua tenendo conto delle specificità della singola PA; in particolare lo strategic thinking evidenzia come nella definizione della strategia intervengano congiuntamente il livello politico e quello amministrativo; suddetti livelli erano stati precedentemente separati e divisi dal paradigma del New Public Management e dalle teorie precedenti (Meneguzzo, 2006, p. 34; Stewart 2004, p. 20). Dalla ricerca emerge che nelle Università coesistono tre tipologie di strategie: quella politica, quella organizzativa e quella manageriale.

Fig. 1: Il rapporto MIUR - Università come esempio di strategic thinking



Fonte: Meneguzzo (2006); Stewart (2004).

La strategia Politica è un tratto distintivo del settore pubblico la cui applicazione nelle PA difficilmente è comparabile con quella che potrebbe essere individuata nelle aziende private. Infatti è vero che, anche in quest'ultima tipologia di aziende la gestione e la proprietà potrebbero essere distinte e quindi potrebbe accadere che i manager si trovino ad attuare una strategia di indirizzo "politico" definita dai proprietari dall'azienda; ma suddetta strategia di indirizzo non può essere paragonata a quella individuata dagli organi di indirizzo politico a capo delle aziende pubbliche che definiscono le priorità strategiche per il benessere della collettività; la strategia politica si concretizza quindi negli obiettivi strategici definiti da un organo di indirizzo politico o dall'autorità responsabile della attività della PA. In questo caso, le Università presentano tutte una medesima strategia di indirizzo politico definita a priori dal MIUR e sintetizzata nei seguenti punti:

- internazionalizzazione delle attività di didattica e di ricerca attuata al fine di aumentare l'attrattività degli Atenei italiani a livello internazionale e favorire l'interscambio con gli Atenei stranieri;
- potenziamento orientamento studenti ingresso/itinerario/uscita al fine di ridurre la dispersione studentesca (studenti fuori corso) e aumentare il collocamento nel mercato del lavoro;

<sup>3</sup> Suddette università vengono escluse dall'analisi, pertanto a questo punto della ricerca, si procede con l'analisi dei piani integrati delle 8 università piccole che hanno correttamente aggiornato il piano

- *modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca e razionalizzazione delle sedi e dei servizi;*
- *innovazione delle metodologie didattiche al fine di aumentare la qualità della didattica e della ricerca;*
- *favorire l'autonomia responsabilizzata (infatti ciascun Ateneo sceglie autonomamente gli indicatori sulla quale poi avverrà la valutazione).*

*La strategia organizzativa è più simile alla strategia adottata dalle aziende private e si concretizza con le azioni intraprese dall'azienda pubblica per soddisfare le esigenze dei vari stakeholder e per resistere alle pressioni competitive; essa deriva dalla strategia politica, ma è influenzata dai valori, dalla cultura organizzativa e dalla storia della stessa organizzazione; a differenza del caso della strategia politica, in cui lo spazio strategico sul quale il manager pubblico può intervenire è ridotto, nel caso della strategia organizzativa e nell'ambito delle Università – che, da questo punto di vista, godono di ampia autonomia – lo spazio strategico è costituito da una sfera di discrezionalità e azioni sufficienti a operare scelte che possono qualificarsi come strategiche.*

*Dalla ricerca emerge che le strategie organizzative poste in essere dalle Università si dispiega secondo tre direttive:*

- *sviluppo del risorse umane che avviene mediante: la formazione continua del personale docente e del personale tecnico amministrativo (Basilicata, Molise), potenziamento dei servizi culturali per il tempo libero, di mense, di asilo nido (Camerino, Molise), miglioramento del benessere organizzativo e redazione del bilancio di genere (Foggia), diffusione di buone pratiche per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro (Camerino).*
- *centralità degli utenti che si manifesta nelle seguenti azioni: indagini di customer satisfaction per verificare il grado di soddisfazione dei destinatari interni ed esterni dei servizi (Unimol), attivazione di una posta elettronica stakeholder@uni attraverso la quale l'utenza può inviare segnalazioni e/o suggerimenti all'Ateneo (Basilicata), maggiore coinvolgimento degli utenti nelle attività di pianificazione dei servizi (Foggia), e in generale promozione di iniziative che assicurino una maggiore qualità dei processi di comunicazione e partecipazione degli stakeholder dell'Ateneo (es. attivazione/miglioramento pagine sui social) (Sannio e Tuscia);*
- *sviluppo dei rapporti con il territorio; tale linea strategica è centrale per quattro Università:*
  - *Unicamerino che negli ultimi anni ha promosso un profondo cambiamento nel modo di proporsi verso l'esterno, nella convinzione che entrare in relazione con gli altri attori del territorio, conoscerne il valore e poterne utilizzare le risorse, sia una grande opportunità.*  
*Insubria: ha costituito la "Consulta del Territorio" prevista dallo Statuto che si pone come naturale luogo di confronto tra l'Ateneo e il territorio grazie alla presenza dei rappresentanti degli enti locali e delle forze produttive; per Unicam. la capacità di sviluppare sinergia con il territorio e con le scuole si è dimostrata nel tempo uno degli elementi chiave del successo dell'Ateneo; da questo punto di vista, la strategia organizzativa di sviluppo delle relazioni con il territorio è coerente con la storia dell'Ateneo che ha scelto di identificarsi con il nome del territorio sul quale viveva l'antica popolazione celtica degli Insubri e che ricomprendeva parte delle province di Como e di Varese, nonché del vicino Canton Ticino. Il nome "Insubria" infatti, è stato utilizzato per più di cinque secoli per indicare questo territorio specifico dell'area lombarda.*
  - *l'Università di Macerata che si distingue per uno storico radicamento e una forte integrazione nel territorio della provincia, ricco di medie e piccole imprese, rispetto al quale si propone di operare come agente locale per l'innovazione e per supportarne lo sviluppo economico, sociale e culturale della Regione;*
  - *Unimol che intende rafforzare la strategia di relazioni con il territorio regionale attraverso la configurazione di un modello di Ateneo a rete, basato sia sul riconoscimento di una forte centralità nel capoluogo di regione sia sulla presenza di poli decentrati, fortemente specializzati nella missione e integrati nel tessuto economico e sociale locale.*

*La strategia politica e la strategia organizzativa coesistono con la strategia manageriale; quest'ultima riguarda la gestione dell'azienda pubblica in riferimento alle attività di budgeting, delle modalità di allocazione delle risorse e in generale di tutte le attività operative; per una maggiore trasparenza e accountability il merito è quello di renderle il più possibile esplicite; da questo punto di vista, soltanto una Università (Basilicata) identifica l'innovazione manageriale come area strategica proponendosi come obiettivo di lungo termine il miglioramento della pianificazione dell'azione amministrativa. Tre Università (Molise, Macerata, Foggia) considerano strategica l'area amministrativo-gestionale prevedendo come strategia la semplificazione delle procedure e il miglioramento della qualità dei processi e solo una Università (Camerino) nel Piano Integrato identifica esplicitamente le modalità di allocazione dei fondi del MIUR tra i vari dipartimenti.*

*L'ultima domanda di ricerca riguarda il livello di integrazione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di performance; a tal proposito, si osserva una evidente integrazione in un unico documento delle informazioni che riguardano la strategia e che risultano essere direttamente collegate con la misurazione della performance; infatti il 90% delle Università definisce gli obiettivi di performance considerando gli obiettivi strategici definiti dalla singola Università nel rispetto delle linee strategiche del Ministero.*

*Nella maggior parte dei piani integrati (63%), il collegamento tra l'informativa inerente la strategia e quella riguardante il modo in cui verrà valutata la Performance è molto chiara in quanto illustrata mediante "l'albero della performance" ossia, una mappa logica che fornisce una rappresentazione concreta del legame tra gli obiettivi strategici e quelli di performance; le linee guida Anvur del 2015 e la successiva nota di aggiornamento del 2017 prevedono che la definizione degli obiettivi di performance sia inserita all'interno del complessivo processo di programmazione economico – finanziaria; in relazione a ciò i risultati della ricerca dimostrano che, la maggior parte delle Università (75%) indica in corrispondenza degli obiettivi organizzativi (o più in generale delle aree strategiche)*

le risorse economico-finanziarie programmate necessarie per raggiungerli; per capire se i dati inerenti le previsioni di bilancio contenute nel piano integrato siano ispirati al raggiungimento di una legittimazione meramente formale, piuttosto che sostanziale, sarebbe necessario analizzare il bilancio unico di previsione annuale e triennale redatto dalle varie Università; limitatamente a questa ricerca si può solo confermare la valenza del Piano Integrato anche come strumento vitale per l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio;

**Limiti della ricerca.** Non vengono analizzati i Piani Integrati delle Università più grandi e delle Università medie; in una ricerca futura potrebbe essere interessante un confronto tra i vari cluster omogenei di Università per capire se vi è un approccio strategico differente tra Università più grandi, Università medie e Università piccole.

L'altro limite della ricerca è correlato al fatto che, il collegamento tra strategia e performance è certamente importante per rendere la gestione delle Università meno burocratica e più manageriale, ma riguardo alla misurazione della performance un altro aspetto altrettanto importante è l'uso effettivo delle informazioni da parte dei manager pubblici e da parte di tutti gli stakeholder; considerando che i piani integrati sono oggetto di analisi da parte dell'ANVUR che invia alle stesse un documento di feedback in cui sono contenute le linee di miglioramento di cui ciascuna Università dovrebbe tenere conto nel momento in cui redige il successivo piano integrato, sarebbe stato interessante verificare se gli Atenei hanno realmente migliorato il loro piano integrato 2018-2020 attenendosi alle indicazioni di miglioramento predisposte dall'ANVUR in riferimento al piano del triennio precedente 2017-2019.

**Implicazioni pratiche.** E' necessario che il 100% delle Università adotti il Piano Integrato e lo renda pubblico sul sito web istituzionale affinché tutti i portatori di interesse possano conoscere gli obiettivi strategici che le Università intendono raggiungere, il loro collegamento con la valutazione della performance e le risorse pubbliche finanziarie e di bilancio stanziate per raggiungerli; le Università che hanno correttamente aggiornato e reso pubblico questo documento sono certamente più trasparenti e accountable rispetto alle Università che non l'hanno predisposto o pubblicato.

L'adozione di suddetto piano è di fondamentale importanza se si considera che si mette a disposizione della collettività una informativa “integrata” ossia delle informazioni che potrebbero essere desunte dai vari portatori di interesse soltanto consultando più documenti tra cui il piano strategico, il piano della performance e il bilancio unico di Ateneo di previsione triennale; tra l'altro la consultazione singola dei vari documenti non è detto che soddisfi le esigenze informative degli stakeholder perché potrebbe non evidenziare la visione sistemica di alcune azioni strategiche intraprese dalla governance e il modo in cui vengono allocate le risorse pubbliche destinate alle Università.

Inoltre la diversità strutturale e di contenuto dei vari piani integrati offre utili spunti di riflessione agli organi di supporto e valutazione delle Università; ad esempio l'ANVUR ha già previsto di emanare nell'autunno 2018 delle nuove linee guida in cui verranno suggerite delle best practice emerse nel comparto che possano supportare i vari Atenei; a tal proposito l'Agenzia di Valutazione ha specificato di aver già “istituito due gruppi di lavoro che vedono coinvolti esponenti accademici e tecnico-amministrativi al fine di pervenire a indirizzi più circostanziati, tenendo opportunamente in considerazione le differenze di contesto, di cultura organizzativa e di maturità manageriale”.

I manager pubblici dovrebbero farsi carico di sviluppare e rendere più esplicita e chiara la strategia manageriale che intendono adottare per raggiungere determinati livelli di performance; questo aspetto è infatti ancora poco sviluppato se si considera che soltanto una Università colloca l'innovazione manageriale come un obiettivo strategico da raggiungere se si tiene conto che solo una Università rende esplicito nel piano integrato il modo in cui verranno ripartite le risorse tra i vari dipartimenti.

**Originalità del lavoro.** La ricerca è innovativa perché esamina l'informativa integrata che le Università hanno sviluppato evidenziando come essa rafforzi sia l'accountability esterna rendendo conto ai vari stakeholder del modo in cui saranno impiegate le risorse pubbliche sia l'accountability interna, in quanto le informazioni “integrate” confluiscono nel sistema informativo aziendale e potranno essere certamente utilizzate per supportare il processo decisionale degli organi di governance; infine, l'originalità della ricerca si manifesta anche perché i lavori che analizzano il contenuto dei vari piani integrati sono ancora pochi essendo la previsione normativa piuttosto recente.

**Parole chiave:** Università, piani integrati, strategic thinking, accountability, ANVUR.

## Bibliografia

- ARNABOLDI M., SCHIAVONE M. (2017), *Programmazione integrata e performance. Gestione manageriale per il miglioramento dei servizi nelle università*, il Mulino, Bologna.
- AUCOIN P. (1990), “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums”, *Governance*, 3, 2, pp. 115-137.
- BACCARANI C. (1998), “L'Università fra cambiamento e conservazione”, in *Sinergie*, n. 48.
- BACCARANI C. (1999), “Quality in University: student as partners”, in Baccarani C. (a cura di), *Scritti di Tecnica economica sull'organizzazione e la finanza in ricordo di Giorgio Gasparotti*, Cedam, Padova.
- BRAMMER S., MILLINGTON A. (2006), “Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n. 1, pp. 6-18.
- CAFFERATA R. (1999), “Potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli”, in *Sinergie*, n. 48.

- CATALANO G., SILVESTRI P. (1999), *La valutazione delle attività amministrative delle università: Il progetto "Good Practice"*, quaderni per il comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, il Mulino, Bologna.
- CEPIKU D. (2018), *Strategia e performance nelle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- DAMANPOUR F. (1987), "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, n. 13, pp. 675-688.
- DEEM R. (1998), "New managerialism and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom", *International Studies in Sociology of Education*, vol. 8, n. 1, pp. 47-70.
- GUERRIERO-CANO M., KIRBY D., URBANO D. (2006), "A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach", in *Terza Conferenza di Comunicazione*, University of Barcelona, Giugno.
- HOOD C. (1995), "The New Public Management in the 1980s: variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n. 2-3, pp. 93-109.
- KIMBERLY J.R., EVANISKO M.J. (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 689-713.
- KRIPPENDORFF K. (1980), *Content Analysis: an introduction to its methodology*, Sage Publications, London.
- LUCIANELLI G. (2006), *Il comportamento strategico nelle logiche dell'autonomia*, RIREA, Roma, 2006.
- MANDANICI F., PACE R., "La performance finanziaria degli atenei statali italiani: un'indagine empirica", *Azienda pubblica*, n. 4, 2016, p. 370.
- MARINO V., LO PRESTI L. (2017) "Comunicazione digitale e public engagement. Nuovi approcci strategici per le istituzioni universitarie", *Sinergie*, vol. 35, n. 103, pp. 153-173.
- MAZZEI A. (2000), *La comunicazione per il marketing dell'Università*, FrancoAngeli, Milano.
- MCNAY I. (1995), "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the changing culture of Universities", in Schuller T., *The changing University?*, Shre & Open University, Buckingham.
- MENEGUZZO M. (1995), "Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica", *Azienda pubblica*, vol. 8, n. 3, pp. 491-510.
- MENEGUZZO M. (2006), "La strategia e la governance delle amministrazioni pubbliche", in L. Hinna, M. Meneguzzo, R. Mussari, & M. Decastri (a cura di), *Economia delle aziende pubbliche*, MaGaw-Hill, Milano, pp. 1-144.
- MENEGUZZO M. (2005), "Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana", *RIREA*, n. 11-12, pp. 704-720.
- MOSCATI R. (2009), "La cultura accademica e le nuove funzioni dell'università", in Moscati R., Vaira M., *L'università di fronte al cambiamento. Realizzazioni, problemi, prospettive*. Il Mulino, Bologna.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1992), *Reinventing Government*, Penguin Press, New York.
- PALLETTA A. (2004), *Il governo dell'università tra competizione e accountability*, Il Mulino, Bologna.
- PALUMBO R. (1999), *L'Università nella sua dimensione economico-aziendale*. Evoluzione sistemica e modelli razionalizzanti, Giappichelli, Torino.
- PAOLONE G. (1996), "L'Università e l'impresa nelle loro mutate relazioni sistemiche", *RIREA*, n. 7-8, pp. 345-355.
- POLLIFRONI M. (2001), *L'economia dell'azienda universitaria*, Giappichelli, Torino, 2001.
- REBORA G. (2010), "L'orientamento strategico delle Università", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore in Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- ROBERTS N.C. (2002), "Keeping public officials accountable thought dialogue: resolving the accountability paradox", *Public Administration Review*, vol. 62, n. 6, pp. 658-669.
- SALVATORE C. (2011), "Il cambiamento della governance delle Università italiane come strumento di corretto governo", n. 99, *Quaderno Monografico RIREA*, Roma, 2011.
- STEWART J. (2004), "The meaning of strategy in the public sector", *Australian Journal of Public Administration*, 2004.
- TESTA F. (1996), *La carta dei servizi: uno strumento per la qualità nell'università*, Cedam, Padova.
- TIPALDO G. (2014), *L'analisi del contenuto e i mass media. Oggetti, metodi e strumenti*, Il Mulino, Bologna.
- TIPALGO G., SANTANGELO, A. (2013), *Handbook of TV quality assessment*, Uclan Publishing, Preston, UK.
- TROW M. (1994), "Managerialism and the academic profession: the case of England", *Higher Education Policy*, n.7, pp.11-18.
- VELO D. (1999), "La competizione nella formazione", *Sinergie* n. 48.
- WEBER R.P. (1985), *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Beverly Hills.

# TRACK - STRUMENTI MANAGERIALI PER LO SVILUPPO DI NETWORK E TERRITORI

*Strategic vision, sustainability, and self-organization control in the Ferrari's city of Maranello*  
ANGELO RIVA, LUCIANO PILOTTI

*Il rapporto tra marche locali e territorio di riferimento. Risultati di un'indagine esplorativa*  
GABRIELE QUALIZZA

*"Turnà a 'ndomà": un'analisi sulla destinazione d'uso dell'Ex Padiglione Expo del Kuwait da parte del comune di Brembilla (BG)*  
MAURO CAVALLONE

*Managing ICT platforms in service ecosystems: a strategic approach to value co-creation*  
PIERPAOLO SINGER, CARLO ALESSANDRO SIRIANNI, ANTONELLA MONDA, MARA GRIMALDI



# Strategic vision, sustainability, and self-organization control in the Ferrari's city of Maranello

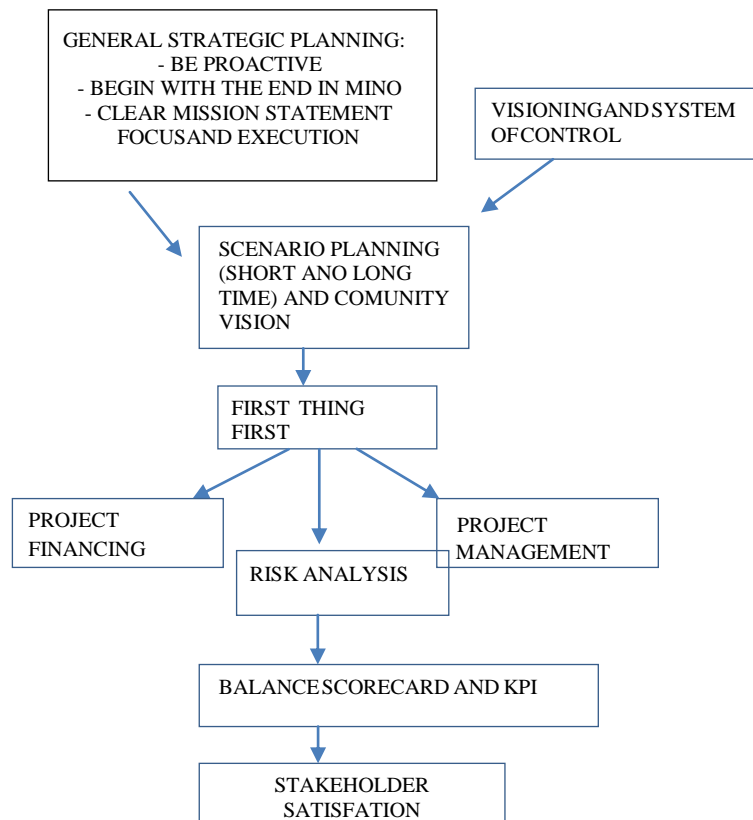
ANGELO RIVA\* LUCIANO PILOTTI\*

**Objectives.** This paper explores challenges and opportunities for strategic planning (Mintzberger, 1994) in the city of Maranello (near Modena and Bologna), where is present the leader sport car company Ferrari.

In our knowledge, few researches are available on this important topic on international level on this topic; Although there is a broad range of literature on strategic planning of the firms (Grant 2016; Mintzberger, 1998; Pilotti 2005, 2011; Riva, 2007a, 2007) there is a gap to determine critical success factor in process of strategic vision of a city. With this in mind, this study intends to investigate on this problem.

Based on the experience of Ferrari' city of Maranello, this paper analyzes the implementation of a set of methodologies (fig. 1) of process of strategic visioning. The analytical techniques help to identify, classify and understand the factors that influence planning decisions.

Fig. 1: Conceptual framework



Source: Our Elaboration

A strategy (Riva and Pilotti 2017 a, b, c, d, e, f) is the pattern that coordinates the objectives, policies, guidelines leading an organization into a unified and coherent strategy (Coda 1988); it is important in the determination of long-term goals and implementation of policies for the allocation of resources necessary to achieve the desired results. Given these premises, this paper reports the interesting case of the city of Maranello.

\* Research fellow University of Milan and ODCEC Milano  
e-mail: angelo.rival@studenti.unimi.it

• Full professor of Management -University of Milano  
e-mail: luciano.pilotti@unimi.it

To our knowledge, before of this work, in international literature there is a lack of study on strategic planning and control of Ferrari's city of Maranello.

**2. Methodology**

Using a case study of this city, where is present the leader car company Ferrari Spa (near Modena), the paper aims to explore the following issues:

- 1) How is the strategy of strategic planning for sustainability of Maranello?
- 2) Can the methodology of strategic proactive vision be used usefully in planning and control for sustainability of a city?

To answer to the first question, we analyze in detail the conceptual framework of strategic planning of Maranello based mainly on period 2009-2014: the strategic planning process and the development of 7 strategic lines and the correlated 32 projects.

To answer the second question, we reflect on the experience of this city describe the importance of a strategic planning and the objectives and methods used.

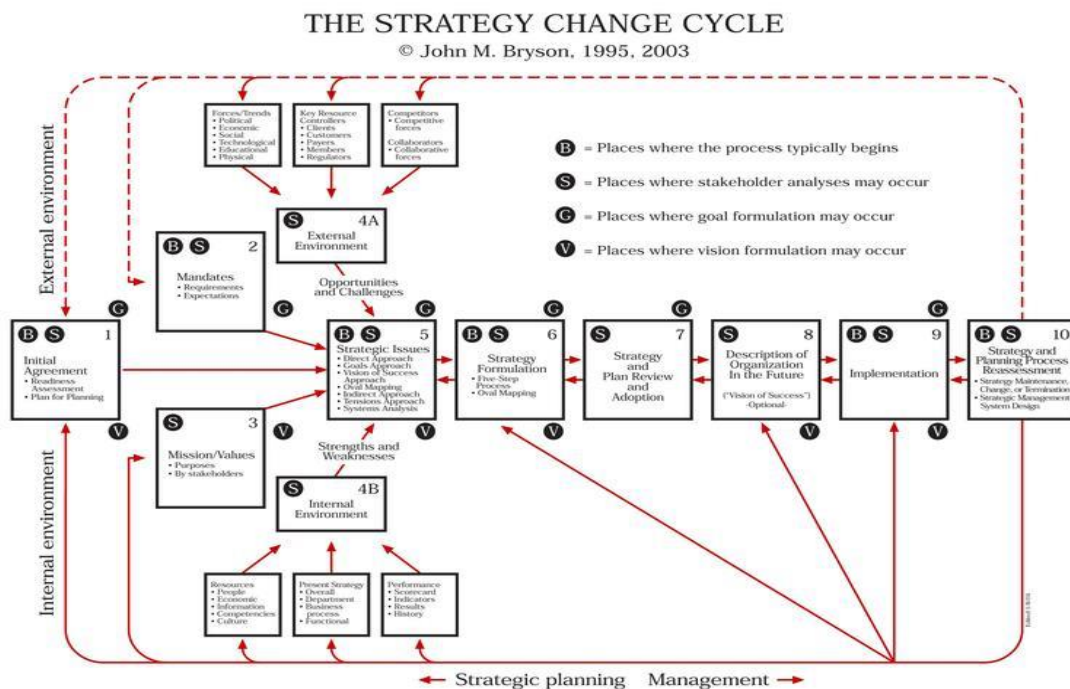
We can define four main paradigms of research and some family of strategic planning and control (Riva 2005, 2006, 2007, 2009, 2012, Mintzberg, 1994; Pilotti 2006, 2011, 2017) (fig. 1):

- vision and system of control (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2003, 2004)
- general strategic planning - focus and execution (Covey 1999, Covey 2004, Porter, 1985; 1989; 1996);
- scenario planning (Bryson et al., 1993; 1999; Grant, 2013);
- sector and longitudinal benchmarking (Camp, 1989; Leibfried and Laudon, 1992);

The empirical method of this analysis follows the logic of grounded theory (Glaser and Strauss, 1967), developing a qualitative case study methodology (Eisenhardt, 1989). The research is based on secondary data (study of the evolution of the master plan of the city) and primary data based on visit of the city and contact with Ferrari firm and Ferrari's museum.

Bryson (1999) describe how there are several models to improve the outcomes in a strategic community vision in a long-range planning.

Fig. 2: The Strategic Change Cycle



Source: Bryson 2003

The key feature of analytical techniques based on scientific theories is the ability to solve complex problems and to select alternatives based on well-defined criteria. The techniques of the strategic analysis are oriented towards the questions which must be answered to, in order to develop a strategy and to prepare a scheme to provide the best approach to the problem.

Senge (1990, 1999) describe the model of system dynamic is relevant to study the evolution during the period. It is essential that the public body enhances citizen-customer satisfaction with various methods, and develop adequate procedures for will collect and use such information.



Slack et al., (1992), the strategy should be compatible with the resources. The resource requirements of some strategy must be consistent and compatible with the availability of the firm, relative to the amount and type of resources. Resources must not only consider financial ones, but also the skills and technical expertise. The implementation of a strategy requires an appropriate organizational structure and management systems; changes in strategy may also require changes in the organizational structure and management systems.

Kaplan and Norton (1992, 1998, 2001, 2003, 2004) describe the methodology of the balanced-scorecard is based on a set of prospects for the analysis of the results. This methodology is applied successfully in some city (such as the City of Charlotte in the United States, the city of Brisbane in Australia). The use of strategy maps is used to represent the relations of cause and effect between the various dimensions of analysis. Also, the pyramid of performance (allows you to analyze some of the dimensions of the public in accordance with analysis of the interconnections. From the vision, it is possible to determine the elements and actions to get the desired results. The process of implementation of the balanced scorecard is divided into several stages. Essentially is useful to develop a shared vision of the mission policy by the political core of the leaders of the public and to facilitate the implementation.

Mintzberg, (1994) describe the prospective is of planning is medium-long range. For this approach, every project of innovation is measured through the use of KPIs (key performance indicators) that can be correlated with the various areas of achievement. The purpose of the model is to measure the KPIs and control. The phases of implementation of the method KPIs are based on the selection of the processes to be monitored: it is important to identify the processes most relevant and important. Identification of KPIs: they can be divided into four broad areas: general indicators, cost indicators, quality indicators, service indicators.

Atkinson et al., (1997) describe the role of stakeholder approach is in direct connection with is a useful tool for the public authority to evaluate the results of policies.

Sveiby (1998) analyzes the business navigator considers a number of factors such as the financial aspect, as customers, of human resources, processes, renewal and innovation. The intangible asset monitor is based on three dimensions: growth and innovation, efficiency, risk.

Ames (1999), the governments can improve their performance in the processes through to the management of processes and the knowledge which is to create, receive, store, transfer and apply knowledge on the processes carried out. the processes of innovation and social adjustments are important: (the respect of the environment, the health and the safety, the labor relations, the community relations).

Covey (2004) analyze the key issue is the role of proactivity and the strong culture. The real problem lies in the operational mechanisms of verification of the results and allocation of resources. The strategy is not a regulation, a plan, a set of programmed instructions, but rather it is the unifying theme that directs and makes consistent decisions taken by an organization or a person. Planning must take into account the possibility of satisfying all stakeholders in harmony with the environment.

James et al., (2015) study the organizing principle for sustainability is sustainable development, which includes the four interconnected domains: ecology, economics, politics and culture Sustainability studies of sustainable development; the three pillars of sustainability are: environmental, society, economy.

Collins and Montgomery (2005) analyze how the strategy is the foundation of objective, including policies and programs aimed at achieving these goals. Determination of long-term goals and implementation of policies and allocation of resources is necessary to achieve those objectives. Currently an increasing strategic importance is taking on the role of collaboration between different actors for development. He analyzes how the external and internal analysis permit to understand the situation and the problems. In the literature, there are some authors that believe the predominant internal analysis while others prefer the external analysis (Riva, 2007, 2010).

Mitchell at al. (1997) describe the importance of mapping the stakeholders following three dimensions: power, attitude and interest.

Freeman et al., (2010) analyze he variables more important are service quality and the customer satisfaction of the citizen (Freeman et al., 2010); the relationship with the community, relationships with suppliers (collaboration). It is possible to determine the level of business performance. relationships with suppliers (collaboration), measurable through the joint analysis of the projects, the level of vertical integration. Proponents of this model in part criticized the methodology of the balance scorecard.

Grant (2016) describe how he data are analyzed to provide information about: a) satisfaction-dissatisfaction of the citizen-customer, b) compliance with the requirements. in each strategy element share common themes.

Each strategy includes an overall goal and supporting objectives, guiding long-term policies and a five-year action. The policies and actions in each strategy are grouped into strategy elements. Actions and policies

The techniques of strategic analysis oriented towards the questions which must be answered in order to develop a strategy and prepare a scheme to collect information (Grant, 2016). The key feature of analytical techniques based on scientific theories is the ability to solve complex problems and to select alternatives based on well-defined criteria.

The methodology project management (Alchibard, 2009) is very useful in the development of a planning; it can be defined as an integrated system of techniques and methodologies in order to develop a project in the best ways that meets specific goals and standards. The methodologies to organize and manage the project are different. There are several project management techniques applicable to the development:

- Vision and system of control (Covey 1999; 2004), Kaplan and Norton 1996): comparing the processes with some considered excellent;
- Project management is a results-oriented management system, A project can be defined as a complex activity

aimed at achieving specific results in due time (Grandoni and Soda, 1995). It has a life cycle that begins from the moment of the starting of the project until its completion. Through the creation of cross-functional teams, you can create an organization for projects (Grant, 1997).

- Risk analysis: it is based on the identification of certain risk categories that can be identified with the use of check lists.
- WBS (work break down structure); diagram of Gantt: a method that allows us to analyze the different activities to be performed during the project; Pert; method that analyzes the relationships between the individual activities (nodes) identifying a chronological relationship; diagram of time: analyze the results achieved compared to those obtained (chrono project); CPM (Critical path method) that analyzes the critical path done to get the expected result;
- Organization for processes: identifying the key processes and their relationships; Systems of budget and target cost (Kaplan and Norton, 1992; 1996; 2001; 2003; 2004); Analysis of benchmarking (Camp, 1989; Leibfried and Laudon, 1992);
- Project financing: a financing planning in which there is an agreement among the different actors (banks, lenders) to use the cash flows and earnings of the company to remunerate the capital risk.

The integration of different methods allows a better allocation of resources and the development of an enterprise - oriented learning and improvement in the results. The development of a system of planning and control can be facilitated by the presence of a specific information system for project management (Riva, 2006).

Of course, strategic decision-making techniques don't give answers to all questions, the number of variables that affect the company's strategy. is very high and it is impossible to exemplify the strategic analysis and planning in an algorithm programmed. It is important that the objectives set by the management of the public are measurable and comparable and consistent with the quality policy and ensure the continual improvement (Coda, 1988).

The strategy must be consistent and compatible with the values and objectives and the vision (Ohmae, 1982).

The strategy is the foundation of objective, including policies and programs aimed at achieving these goals (Pilotti, 2011; Riva, 2007a, b) Determination of long-term goals and implementation of policies and allocation of resources is necessary to achieve those objectives (Pilotti 2005). Currently an increasing strategic importance is taking on the role of collaboration between different actors for development (Collins, 2001).

The external and internal analysis permit to understand the situation and the problems (Riva, 2007, 2010). In the literature, there are some authors that believe the predominant internal analysis while others prefer the external analysis (Grant 2016).

Also, the key issue is the role of the strong culture of the public (Covey 2004). The real problem lies in the operational mechanisms of verification of the results and allocation of resources for a sustainable development.

The strategy is not a regulation, a plan, a set of programmed instructions, but rather it is the unifying theme that directs and makes consistent decisions. Planning must take into account the possibility of satisfying all stakeholders in harmony with the environment (Freeman 2010). The strategy should be compatible with the resources (Slack et al., 1992). The resource requirements of some strategy must be consistent and compatible with the availability of the firm, relative to the amount and type of resources. Resources must not only consider financial ones, but also the skills and technical expertise. The implementation of a strategy requires an appropriate organizational structure and management systems; changes in strategy may also require changes in the organizational structure and management systems.

**Finding.** Strategic plan permits the great advantage to have a proactive vision of the desired outcome. The strategy is the unifying theme that directs the decisions for the satisfaction of all stakeholders (Freeman and Strand 2015)

With reference to the first question (How is the strategy of strategic planning for sustainability of Maranello?) we discover that:

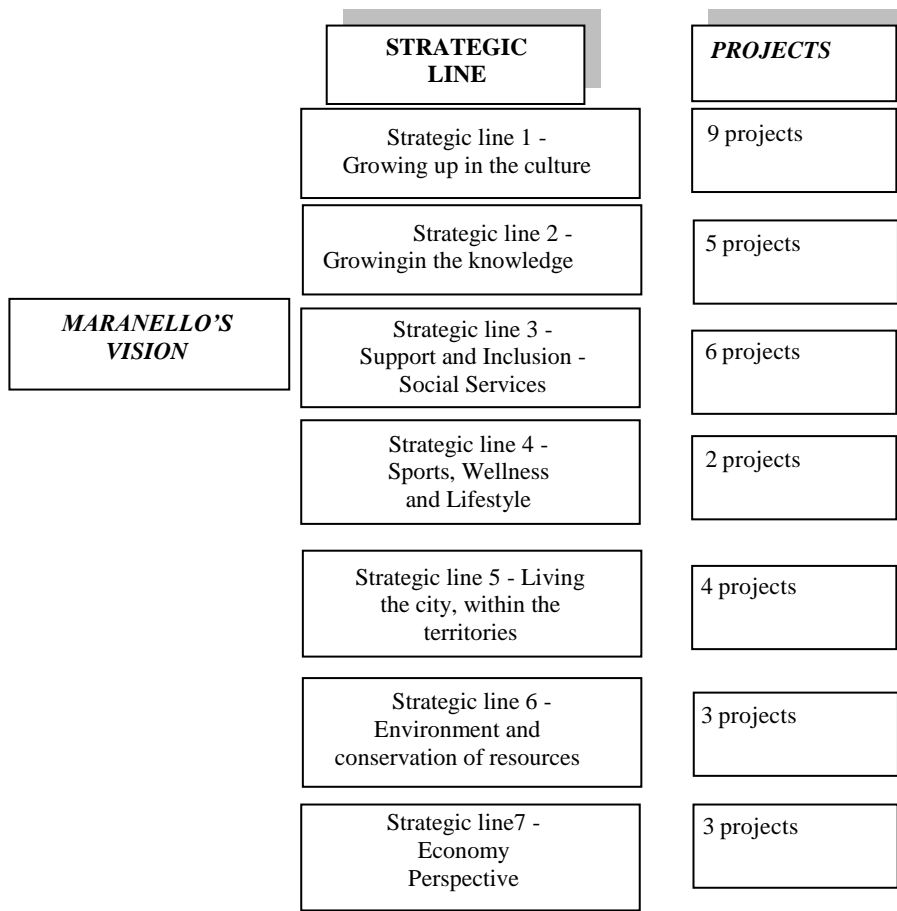
First, the Maranello's experience strategic planning is based on clear organized vision, the selection of some priorities (Mintzberger, 1994, 1998; Covey 2004; Stack et al., 1992) and actions plans on a five years plan for a sustainable development.

The insights from Maranello's experience might contribute to better understanding of strategic plan for a city by stress the importance of some elements:

- a) to integrate and reformulate the idea of strategy with the idea of sustainable ecology;
- b) the importance of integrate and improve the paradigm of control with model of the self-organization control. The self-organization control model integrates many paradigms: i) collective behavior; ii) network; iii) evolution and adaptation; iv) pattern formation; v) systems theory; vi) nonlinear dynamics; vii) game theory.

Second, there is an organized strategy based on a mix of economic, social and environmental objectives based on seven strategic line (culture, knowledge, social, wellness, quality of living, environment, economy) and correlated 25 projects (fig.3).

Fig. 3: The strategic planning (strategic 7 strategic lines and the correlated 32 projects) process in Maranello



Source: Our elaboration

The answers at the first question are consistent with past studies (Freeman 2010, Freeman and Strand 2015; Prahalad and Hamel 1994; Covey, 2004, Minzberger 1994 Riva and Pilotti 2017 e, f)

For what concerns the second question (Can the methodology of strategic proactive vision be used usefully in planning and control for sustainability of a city?), we discover that:

First, the strategic planning permits the analysis of the strengths and weaknesses based on a number of assumptions and it is important of mapping the role of all stakeholders (Freeman 2010) and understand their contributions about the strategic lines and relative projects correlated.

Second, the strategic vision should be linked to the culture and value system (Porter, 1992; Mintberger, 1987; Camagni 1996; Coda, 1988) based on system of self-organization and adaptation (see fig. 14). The insights from Maranello's experience might contribute to better understanding of the correct process of strategic plan for a city.

The answers at the second question are consistent with some relevant theory (Porter, 1992; 1998, 2000; Camagni, 1996; Farneti, 1995; Pilotti, 2011; Collins, 2001; Riva and Pilotti, 2017 a, b, c, d, e, f; Coda, 1988). The results confirm about the usefulness of strategic proactive vision in planning for sustainability.

It is important to understand the main functions and objectives for improving the quality of life and health, promoting the orderly development of the area, ensuring the safety and protection of the physical and cultural identity of the territory, promoting the improvement of environmental quality and social architecture of urban land (Riva, 2009).

In Maranello it is important a plan for define the vision, mission, objective and the actions to reach the objectives; the scarcity of financial resources available make it a priority for the administration to adopt processes and strategic planning tools to set priorities and evaluate the opportunities and possible synergies. There is the need to help the local forces to improve the economic competitiveness of the territory.

The case of Maranello shows the sequential phases in order to collect and process all available quantitative and qualitative information directly or indirectly in the local context.

We discover that Maranello's five years program is based on 9 strategic lines and 32 projects. In this process it is important of mapping the role of stakeholders (all the subjects that have an interest in an organization)

The strategic planning process involves the following steps:

- I) identification of the vision and long-term orientation and the overall objectives of economic (Porter 1998; 1990a, 1990b) and social development, environmental protection of the territory;
- II) formation of a cognitive framework based on a systemic vision and network;

- III) *determination of the actions and operational programs suitable for the realization of the vision and objectives based on seven strategic lines;*
- IV) *analyzing key trends of the results found;*
- V) *monitoring and assessment of its trend over various time periods in particular for the definition of the prospects for future development*

*The identification of stakeholders in the strategic planning process allows the administration to define the strategy and relative actions. In Maranello the strategic lines are:*

- *Growing up in the culture (9 projects);*
- *Growing in the knowledge (5 projects);*
- *Support and Inclusion - Social Services (6 projects);*
- *Sports, Wellness and Lifestyle (2 projects);*
- *Living the city, within the territories (4 projects);*
- *Environment and conservation of resources (3 projects);*
- *Economy Perspective (3 projects).*

*Starting from the identification of the stakeholders the institution is able, in the first phase of planning and then in the reporting phase to determine the programs, actions, targets.*

*The conceptual framework of strategic planning is the definition of gap (actual situation and long term vision); this is a main topic of Maranello's master plan.*

#### **4. Research limits**

*The limit of this study is to analyze only a single case study. Future research can study the relation between strategic vision and collective implementation.*

*In summary, it possible formulate the consideration that strategic planning, also in public sector, is an efficient tool to mobilize political support to implement the strategic vision for improving the quality of life.*

#### **5. Practical implications**

*The Strategic Planning Process in the city of Maranello is based on some elements. Maranello is a little city near the important center of Bologna in the region of Emilia Romagna in Italy where is present the Ferrari's factory*

*It is important that the strategic planning process is based on the long run vision (Pralhad and Hamel, 1994).*

*The starting point of any strategic planning process (Mintzberger, 1994) is the identification and communication omission based on the four main determinants of local life:*

- *autonomy to govern the community in continuing the work of modernization of our country for support the economy, safety, knowledge, the protections;*
- *ensure a system of services that will ensure every citizen an adequate quality of life and to encourage the relations and social comparison, civil and political concepts of participation, responsible citizenship;*
- *enhance and support the family, recognizing it the social role of nucleus and basic structure the community tends to be stable and secure,*
- *respect the principle of subsidiary in relations with public and private entities, promoting forms of collaboration and cooperation.*

*The strategic vision is based on the follow images (the policy and objectives for the period 2009-2014 are based on meeting of the stakeholders):*

- *continue the work of modernization to support the economy, insisting on living, on safety, knowledge, on safeguards;*
- *investing in knowledge and participation to support and verification of administrative policies;*
- *continue to operate with significant commitment to provide citizens efficiency, simplification and transparency;*
- *investing in the future of the younger generation guaranteeing the right to education and knowledge*

*The strategic plan (Mintzberger, 1998) is the document by which the administration describes the strategic vision.*

*From an organizational point, the preparation of the strategic plan should follow the process of development.*

- a) *analysis of context (the socio economic and territorial, analysis of the organizational, analysis of financial and legislative constraints);*
- b) *defining the mission, vision, the stakeholders;*
- c) *action plan (translate the legislative program in the program guidelines, connect the planning guidelines for projects, define the actions);*
- d) *general plan of development (Grant 2016).*

*It is determinant for each project to identifier the stakeholders. In this way, the stakeholders of the institution become an active part in management of the institution; they are put in a position to understand what are the objectives and influence future programming decisions. is a little city near the important center of Bologna in the region of Emilia Romagna in Italy where is present the Ferrari's factory*

## 6. Originality of the study

*The original contribution of this research and the production of new knowledge in the field are:*

- a) *the original description and analysis of strategy of strategic vision and implementation and control of the Ferrari's city of Maranello.*
- b) *to give a new practical framework for the strategic vision, implementation and control can be applied also to other organizations.*

**Key words:** *strategic vision; sustainability; self-organization, control, sustainability*

## References

- ABELL D. (1993), *Managing the Dual Strategy*, Free Press, New York.
- AMES S.C. (1999), "Comunity visioning, pianificare il futuro nella comunità locali dell'Oregon", in Curti F., Gibelli C. (1999) *Pianificazione Strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Alinea.
- Andrews S.R. (1980), *The concept of corporate strategy*, Mc Graw Hill, New York.
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W. (1984), *Management controll in non profit organization*, New York.
- ARCHIBALD R. (1999), *Project management*, John Wiley.
- ATKINSON A.A., WATERHOUSE J.M., WELL R.B. (1997), "A shareholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, Primavera.
- BECCATTINI G., BELLANDI M., DE PROPIST (2009), *A Handobook of Industrial district*, Edward Elgar, London.
- BELUSSI F., ARCANGELI F. (1998), "A typology of networks: flexible and evolutionary firms", *Research Policy*, vol. 27, n. 4, pp. 415-428.
- BELUSSI F. (1999), "Policies for the development of knowledge-intensive local production systems", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n. 6, pp. 729-747.
- BELUSSI F. (2000a), "Accumulation of tacit knowledge and division of cognitive labour in the industrial district/local production system", *Working Paper on Economics and Evolution*, Max Planck Institute, 0012.
- BELUSSI F. AND GOTTARDI G. (2000), "Model of localised technological change", in Belussi F., Gottardi G. (eds.), *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems*, Ashgate, Aldershot.
- BELUSSI F., HERVÁS-OLIVER (2016), *Unfolding Cluster Evolution*, Routledge, Oxson (UK)
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2000a), "Learning and innovation by networking within the Italian industrial districts: the development of an explorative analytical model", paper presented in 4<sup>th</sup> *International Seminar on "Technological Development in Industrial Networks"*, Urbino 7-8 April.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2000b), "Knowledge creation and collective learning in Italian Local Production System", *Discussion Paper n. 21, Department of Economics*, Padua.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2002), "Knowledge creation, learning and innovation in Italian industrial districts", *Geogr. Ann*, 84, B n. 2, pp. 19-13.
- BOSCARELLI L., TENTI P. (1993), "Il distretto ceramico di Sassuolo", in *Il successo con le operations, produzione e mercato: la via italiana all'eccellenza*, p. 189, MIP, Politecnico di Milano, Isedi Utet, Torino.
- DYSON R. G., FOSTER M. J. (1993), "Making planning more effective", *Long Range Planning*, vol. 16, n. 6, pp. 68-73
- CAMAGNI R. (1996), *Economia e pianificazione della città sostenibile*, Il Mulino, Bologna.
- CAMPBELL D., MINTZBERGER H. (1990) "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 11pp. 171-195
- CODA V. (1986), Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", in AA.VV. *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- COLLINS J. (2001), *Good to great*, HarperCollins, New York
- COVEY S.R. (2004), *The 7 habits of highly effective people*, Simon & Schuster, New York.
- CURTI F., GIBELLI M. (1999) *Pianificazione strategica e sviluppo urbano*, Alinea.
- DE LOTTO R. (2008), *Città e pianificazione*, Maggioni Editore.
- DEMAREST M. (1997), "Understanding Knowledge Management", *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3 pp. 374-384.
- DRUKER P.F. (1998), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review* November-December.
- DYSON R.G., FOSTER M.J. (1993), "Making planning more effective", *Long Range Planning*, n.6;
- ECCLES R. G. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio vol. 69, n. 2, pp. 131-137.
- FREEMAN E., HARRISON J, WICKS A., PARMAR B., COLLE S. (2010), *Stakeholder Theory, State of Art*, Cambridge University Press, New York.
- FUSFELD H.I., HAKLISCH C.S. (1985), "Cooperative R&D for competitors", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 60-70.
- GRANT M. R. (1997), "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice" *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3, pp. 450-454.
- GRANT R. M. (2013) *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, application*, Oxford Blackwell.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- ENRIGHT, M.J. TENTI P. (1990), "How the diamond works: the Italian ceramic tile industry", *Harvard Business Review*, mar-apr 90, vol. 68, n. 2 p. 90-91. 2p.
- FREEMAN C. (1991), "Networks of innovators: A synthesis of research issues", *Research Policy*, vol. 5, n. 20. pp. 499-514.

- FREEMAN C. (1992), "Requirements for science and technology policy in the 1990s", in Freeman C., *The Economy of Hope*, Printer, London.
- FREEMAN (1995), The national system of innovation in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 1, n. 19, pp. 5-24.
- FREEMAN R.E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York.
- FREEMAN R.E., STRAND R. (2015), "Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia", *Journal of business ethics*, vol. 127, n. 1, p. 65.
- STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, II.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, II.
- GRANT R. (2016), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Test and Cases, 9<sup>th</sup> edition*, Oxford.
- MINNBERGER H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review* January- February - vol. 72, n. 1, pp. 107-114.
- MINTZBERGER H. (1978) "Patterns in strategy formulation", *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-948
- OHMAE (1982), *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, Milano.
- PILOTTI L. (2005), *Le strategie d'impresa*, Carrocci Editore, Roma.
- PILOTTI L. (2011), *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- PILOTTI L. (2017), *Corso di Management*, McGraw Hill, Milano.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1990a), *The competitive advantage of the nation*, Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1990b), "The competitive advantage of the nation", *Harvard Business Review*, pp. 73-93.
- PORTER M.E. (1998) "Cluster and the new economy of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- PORTER M.E. (1992), "A note on culture and competitive advantage: response to van den Bosch and van Prooijen", *European Management Journal*, vol. 10, n. 2, p. 178.
- PORTER M.E. (2000), "Location, competition, and economic development: local cluster in global economy", *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n. 1, pp. 15-34.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Scholl
- RIVA A (2012). *Planification stratégique régionale, coordination inter-organisationnelle et logique de développement territorial. Le cas du district industriel de céramique à Sassuolo en Italie*, pp. 1-368, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A. (2007a), *Manuale di Strategia*, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A. (2007b), *Strategie per la leadership. Nuovi modelli per lo sviluppo e la crescita*, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A. (2010), *Miglioramento e innovazione nel settore pubblico. Strumenti strategie, decisioni e risultati*, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A. (2009), *Il manuale del Real-estate. Strategie di progetto. Aspetti economici, giuridici, tecnici e progettuali*, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A., PILOTTI L. (2017a), "Benchmarking for attracting territorial investments: evidence of the Pavia's Chamber of Commerce", *Journal of Business & Economy Policy*, vol. 4, n. 4, pp.1
- RIVA A., PILOTTI (2017b), *Searching ecologies of excellence, case and experience of post hierarchy entreprise in Industry 4.0*, Aracne Editrice, Roma.
- RIVA A., PILOTTI L. (2017c), "Management of a financial institution: evidence of Banca Nazionale del Lavoro (BNL) after the acquisition by BNP Paribas", *Journal of Business & Economy Policy*, vol. 4, n. 4, pp. 40.
- RIVA A., PILOTTI L. (2017d), "Lean manufacturing and industry 4.0: some evidence from the two world's leading manufacturer of motorcycle Ducati and Honda", paper presentato al *Convegno AIDEA "Tendenze nuove" negli studi economico-aziendali l'evoluzione dei rapporti azienda-società*, 14-15 Settembre, Roma.
- RIVA A., PILOTTI L. (2017e), "Toward a New Framework Model of Advanced Strategic Planning: an Experimental Application to the Case of City of Pavia", *Journal of Business & Economy Policy*, vol. 4, n. 4, pp. 70.
- RIVA A., PILOTTI L. (2017f), "Strategic vision, sustainability and control: the experience of San Donato and the its Eni's quarter of Metanopoli", paper presentato a *Convegno AIDEA "Tendenze nuove" negli studi economico-aziendali l'evoluzione dei rapporti azienda-società* 14-15 settembre, Roma.
- RIVA A, (2018), *Economic, Business and Marketing Research Method*, Aracne Editrice, Roma.
- SCHUMPETER J.A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, Usa, London, Uk.
- SCHUMPETER J. A. (1954), *History of Economic Analysis*, Oxford University Press, New York.
- SENGE P.M. (1999), *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organization*, New York, Currency.
- STACK G., EVANS P., SHULMAN L. (1992), "Competition on capabilities", *Harvard Business Review*, March-April.
- TUOK I. (2004), Cities, regions and competitiveness, *Regional Studies*, vol. 38.9. pp.1069-1083, December, Urban Studies.
- TUOK I. (1989), "Evaluation and understanding in local economy policy", *Urban Study*, vol. 26, n. 6, pp. 587-606.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2014), *Marketing internazionale*, Egea, Milano.

# Il rapporto tra marche locali e territorio di riferimento. Risultati di un'indagine esplorativa

GABRIELE QUALIZZA\*

**Obiettivi.** *L'indagine che qui presentiamo è parte di un più ampio progetto di ricerca, finanziato dalla Camera di Commercio di Gorizia e attualmente in fase di sviluppo, dedicato al coinvolgimento del consumatore nei confronti delle marche locali, con specifico riferimento ai prodotti e alle eccellenze del territorio isontino (Provincia di Gorizia). In particolare, la ricerca si propone, per un verso, di esplorare l'apporto che uno specifico contesto territoriale può offrire come chiave per sollecitare l'engagement nei confronti dei local brand e, per un altro verso, di mettere in luce il ruolo che il local brand può giocare come leva per suscitare engagement nei confronti del territorio. Come si intuisce facilmente, tra le due prospettive c'è una completa circolarità: quanto più i singoli brand parlano del territorio, tanto più questo rafforza la sua immagine; quanto più cresce la brand equity del territorio, tanto più questa riverbera i suoi effetti positivi sui brand delle aziende insediate al suo interno. Alla luce di queste considerazioni, il presente contributo intende focalizzare l'attenzione sul problematico rapporto tra marche locali e territorio di riferimento, nella prospettiva di offrire indicazioni utili anche a una migliore comprensione del concetto di local brand.*

**Metodologia.** *La novità del tema e degli obiettivi di ricerca, nonché il carattere dinamico dei fenomeni indagati hanno suggerito l'opportunità di optare per una ricerca qualitativa con un approccio esplorativo e induttivo (Armstrong, 1979). L'ambito preferenziale per l'utilizzo dei metodi qualitativi è quello solitamente definito come "contesto della scoperta", data la loro attitudine a far emergere il nuovo, portando alla luce nessi, motivazioni, significati inaspettati: l'obiettivo non è controllare deduttivamente ipotesi formulate in precedenza, ma piuttosto generare induttivamente chiavi interpretative applicabili a fenomeni ancora poco indagati (Reichardt e Cook, 1979; Delli Zotti, 2004).*

*L'attenzione si è focalizzata su realtà insediate nella Provincia di Gorizia: un'area storicamente di frontiera, caratterizzata dall'incontro tra una pluralità di lingue e di culture, contrassegnata negli ultimi anni da importanti fenomeni di trasformazione urbanistica e territoriale (apertura del confine tra Italia e Slovenia, realizzazione di superfici commerciali di grandi dimensioni e di rilevanti strutture per il tempo libero, sviluppo di infrastrutture logistiche e di nuove vie di comunicazione), che la trasformano in un "iper-luogo": un catalizzatore di flussi, di merci e di persone (Agnoletto et al., 2007), in grado di esprimere un'elevata potenza simbolica, di assumere un crescente peso economico e di sviluppare un ruolo rilevante dal punto di vista sociale, valorizzando la vocazione turistica e l'attitudine a proporsi come luogo d'incontro e di relazioni.*

*A una prima fase di desk analysis, dedicata alla review della letteratura scientifica e manageriale interessata a questi temi, ha fatto seguito la fase di raccolta dei dati (field work), condotta mediante interviste in profondità a testimoni qualificati dell'area oggetto di studio. L'elenco degli intervistati (n=43) comprende titolari o responsabili marketing/comunicazione di differenti aziende (n=31): 13 operanti nel settore wine/beer/spirits, nove nel settore agro-alimentare, cinque nell'ambito del design e dell'arredamento, quattro nel mondo luxury & fashion. Nel set d'indagine sono inoltre presenti 12 realtà - tra agenzie, società di consulenza e singoli professionisti - operanti nel mondo della comunicazione e del marketing territoriale. Nel selezionare i manager e i professionisti da intervistare, si è cercato dunque di diversificare il più possibile il set d'indagine, al fine di massimizzare l'eterogeneità dei materiali empirici raccolti.*

*La scelta di inserire nel campione sia titolari e responsabili marketing di differenti aziende, sia professionisti operanti sul fronte della consulenza, si fonda sul presupposto di una divisione dei ruoli tra figure che, seguendo percorsi diversi, ma complementari, sono responsabili di importanti decisioni riferite al brand: i primi, lavorando in azienda, dovrebbero occuparsi in prevalenza di questioni di carattere strategico, definendo l'identità del brand e il suo posizionamento, i secondi, lavorando in società di consulenza o in agenzie pubblicitarie, dovrebbero occuparsi dello sviluppo della creatività, definendo la media strategy più appropriata per il raggiungimento degli obiettivi di marketing e di comunicazione che l'azienda si è data. Nella realtà, trattandosi di piccole e medie imprese e di agenzie in prevalenza locali, si assiste ad una costante sovrapposizione dei ruoli, per cui il consulente offre alle aziende indicazioni su scelte di carattere strategico, mentre il titolare o il responsabile marketing dell'azienda si occupa spesso anche della scelta dei mezzi e della parte creativa della comunicazione.*

---

\* Assegnista di ricerca e docente a contratto di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Udine  
e-mail: gabriele.qualizza@uniud.it

Tab. 1: Il set di rispondenti

Macro-categorie di operatori	Settore (Numero di partecipanti)	Nome dell'Azienda/Agenzia (Ruolo dell'intervistato)
Imprese (n=31)	Wine/Beer/Spirits (n=13)	Birificio Antica Contea ( <i>Titolare</i> ) Borc da Vila ( <i>Titolare</i> ) Borgo Conventi ( <i>Amm. Delegato</i> ) Borgo Tintor ( <i>Marketing Manager</i> ) Colmello di Grotta ( <i>Marketing Manager</i> ) Gravner ( <i>Responsabile Marketing</i> ) Marco Felluga ( <i>Responsabile Marketing</i> ) Ronco dei Tassi ( <i>Responsabile Commerciale</i> ) Roncus ( <i>Titolare</i> ) Sant'Elena ( <i>Funzionario Commerciale</i> ) Amaro Santonego ( <i>Titolare</i> ) Tenuta La Ponca ( <i>Export Manager</i> ) Tenuta Luisa Eddi ( <i>Responsabile Marketing</i> )
	Agro-alimentare (n=9)	Ass. Produttori "Rosa di Gorizia" ( <i>Presidente</i> ) Biolab - Rosa di Gorizia ( <i>Titolare</i> ) Borc da Ocjs ( <i>Titolare</i> ) Essenza del Carso ( <i>Titolare</i> ) Latteria Montanari ( <i>Direttore Commerciale</i> ) L'oca golosa ( <i>Titolare</i> ) Profumo di lavanda ( <i>Titolare</i> ) Prosciuttificio D'Osvaldo ( <i>Resp. Marketing</i> ) ZeroMiglia/Coop. Pescatori di Grado ( <i>Presidente</i> )
	Design e arredamento (n=5)	Bogaro&Clemente ( <i>Co-founder &amp; CEO</i> ) EMK Group ( <i>Amm. Delegato</i> ) L'Anzolo ( <i>Titolare</i> ) L'arte nel pozzo ( <i>Titolare</i> ) TessereWeb ( <i>Titolare</i> )
	Luxury & Fashion (n=4)	Antracite gioielli ( <i>Titolare</i> ) Foglianera ( <i>Titolare</i> ) Fondazione Merletti ( <i>Presidente</i> ) Tu&Tu ( <i>Titolare</i> )
Agenzie di consulenza (n=12)	Agenzia di comunicazione (n=3)	Lato C ( <i>Strategic Planner</i> ) LOWE ( <i>Titolare</i> ) Pielle MediaMix ( <i>Titolare</i> )
	Consulenza di marketing territoriale (n=2)	It's a Wine World ( <i>Titolare</i> ) Uelcom ( <i>Responsabile Marketing</i> )
	Web Marketing Agency (n=2)	Alce Graphics ( <i>Titolare</i> ) Plastic Tree ( <i>Titolare</i> )
	Associazione datoriale (n=1)	ConfArtigianato Gorizia ( <i>Direttore</i> )
	Consulenza manageriale (n=1)	East Consulting ( <i>Titolare</i> )
	Consulenza manageriale settore nautico (n=1)	Ing. Lucio Marquardt ( <i>Senior Consultant</i> )
	Piattaforma di e-commerce prodotti agricoli locali (n=1)	Orti Goriziani ( <i>Presidente</i> )
Istituzione culturale di rilevante interesse pubblico (n=1)	Accademia italiana della cucina, Delegazione di Gorizia ( <i>Presidente</i> )	

Fonte: nostra elaborazione.

La dimensione del set d'osservazione è stata definita mediante il criterio della "saturazione teorica" (Glaser e Strauss, 1967; Cardano, 2003): la raccolta dei materiali è cioè proseguita fino al momento in cui si è avuta la sensazione che l'apporto di ulteriori interviste risultasse nullo o estremamente modesto rispetto all'oggetto dell'indagine.

I colloqui, audio-registrati con dispositivi digitali, sono stati fedelmente trascritti: Nel complesso le interviste hanno consentito di costruire un data set di 295 pagine A4 di trascrizioni in formato Word, interlinea 1,5.

Per individuare i concetti chiave all'interno del data set, si è fatto ricorso al metodo d'analisi denominato *thematic analysis* (Boyatzis, 1998; Langdridge, 2004; Braun e Clarke, 2006) A differenza dell'analisi quantitativa dei contenuti, che tende a focalizzare l'attenzione a livello micro, isolando dal contesto semplici frasi o singole parole, con l'obiettivo di ridurre ampie quantità di testo a dati numerici suscettibili di analisi statistica (Krippendorff, 2004), la *thematic analysis* richiede che il ricercatore non perda mai di vista il senso della conversazione nel suo insieme (Thomsen et al., 1998; Breidbach et al., 2014): per questo prende in considerazione significative porzioni di testo, capaci di esprimere un concetto articolato (Braun e Clarke, 2006).

Il processo è stato supportato dal software ATLAS.ti, che si è rivelato uno strumento utile per rintracciare le citazioni allegate a ogni singolo codice, consentendo di muoversi con facilità dai dati alle categorie e viceversa, in modo da tenere le interpretazioni saldamente ancorate al materiale empirico raccolto.



**Risultati.** *Nonostante la globalizzazione, le marche locali manifestano oggi un'inattesa vitalità in relazione a molteplici fattori, come il radicamento nel territorio e dunque la prossimità psicologica e l'affinità culturale con il consumatore finale; l'attitudine a soddisfare esigenze emergenti a livello locale; la capacità di sviluppare una profonda connessione con la cultura locale, sintetizzando simboli collettivi in una Gestalt immediatamente riconoscibile e di facile accesso; il potenziale di espressione dell'identità sociale, nonché la familiarità con consumatori fortemente fidelizzati (Ger, 1999; Kapferer, 2000, 2002, 2005, 2008; Schuiling e Kapferer, 2004; Steenkamp et al., 2003; Steenkamp e de Jong, 2010; Strizhakova e Coulter, 2015; Yi et al., 2015). Tuttavia, la gran parte dei contributi sul tema presenti in letteratura, pur riconoscendo l'esistenza e pur descrivendo le caratteristiche dei brand locali, non propone ricerche finalizzate a una comprensione più profonda del rapporto che questi intrattengono con il territorio di riferimento.*

*Solitamente, il concetto di local brand viene letto in contro-luce, utilizzando come chiavi d'accesso le definizioni di brand globale proposte in letteratura, a loro volta riconducibili a due principali scuole di pensiero (Özsomer e Altaras, 2008). La prima emerge nel contesto della cosiddetta marketing standardization literature. Si rifanno a questa prospettiva le distinzioni elaborate da Schuiling e Kapferer (2004), per i quali va definita come global brand una marca che usa la stessa strategia e lo stesso marketing mix in tutti i mercati obiettivo, va identificata come international brand una marca che ha globalizzato elementi della strategia e del marketing mix, va infine intesa come local brand una marca - appartenente ad aziende locali, internazionali o globali - che opera in un unico Paese o in un'area geografica circoscritta. La seconda chiave di lettura contrassegna invece un insieme di contributi che fanno riferimento alla cosiddetta consumer perceptions perspective, per cui un brand è globale (oppure locale) nella misura in cui viene percepito dal consumatore come tale, a prescindere dal fatto che venga commercializzato solo localmente oppure anche in mercati stranieri (Steenkamp et al., 2003).*

*In ogni caso, la gran parte degli studi empirici sul tema lascia sullo sfondo il punto di vista dei principali attori del communication network (Vernuccio e Ceccotti, 2015): inserzionisti, consulenti di comunicazione ed agenzie. E' un gap che la presente indagine si propone di contribuire almeno in parte a ripianare: l'analisi tematica del materiale raccolto offre in questo senso molteplici suggestioni.*

*Nello specifico, guardando al rapporto tra marca locale e territorio di riferimento, solo pochi intervistati si cimentano nel non facile compito di assegnare una compiuta definizione al concetto di "local brand". I più si limitano ad offrire contributi e osservazioni, spesso tratti dalla propria esperienza diretta, utili comunque a chiarire le molteplici sfaccettature del concetto.*

*Dall'analisi delle interviste emergono due temi, cui corrispondono altrettante chiavi interpretative:*

- rapporto osmotico tra brand locale e territorio;
- intrinseca problematicità del concetto di "territorio".

#### 1. Osmosi tra brand locale e territorio

*Sia pure con significative variazioni, un primo gruppo di intervistati sembra accettare acriticamente, come se fosse un elemento del tutto ovvio e dato per scontato, l'esistenza di un rapporto quasi "osmotico" tra il brand locale e lo specifico territorio in cui questo si radica. Dall'analisi delle risposte emergono suggestive indicazioni, riconducibili ai seguenti sotto-temi:*

- *Marca distribuita prevalentemente a livello locale*  
*Alcuni suggeriscono l'ipotesi che vada considerata come "locale" una marca che viene "distribuita" esclusivamente (o in larga misura) all'interno di un territorio circoscritto. Questa accezione non ottiene tuttavia molti riscontri e viene respinta dai più, in base alla propria esperienza: nella maggior parte dei casi, le aziende intervistate tendono a distribuire i loro prodotti anche al di fuori del territorio isontino che, per le sue ridotte dimensioni, è in grado di assorbire solo parzialmente quanto viene realizzato in loco;*
- *Country of origin: Made in come tratto essenziale del brand locale*  
*Un consistente gruppo di risposte focalizza invece l'attenzione sul tema del country of origin: in senso stretto, il brand locale si propone come "garante" di una produzione a km zero o di una filiera produttiva corta. In un'accezione più ampia, si intende come "locale" un brand che si fa portavoce delle tradizioni produttive di un territorio, tramandandone il senso alle generazioni successive.*
- *Brand locale come dispositivo comunicazionale, in grado di evocare significative caratteristiche del territorio*  
*Un altro gruppo di intervistati propone una visione più ampia, in cui il brand "evoca" le caratteristiche del territorio di riferimento, senza appiattirsi sulla semplice dimensione del made in. In altri termini, la marca locale si propone come testimonial del territorio, una sorta di "bandiera" (centrale è per alcuni intervistati la scelta del naming e del logo), chiamata a raccontare un particolare contesto geografico. In questo caso, più che sugli aspetti fisici, l'accento è posto su elementi di carattere simbolico e valoriale.*

*Pur nella varietà delle accezioni, il territorio appare comunque concepito come qualcosa di pre-esistente e di già dato: un riferimento indiscusso e dato per scontato, una realtà compatta e non articolata al proprio interno, capace di condizionare la vita dei brand che fanno riferimento a quello specifico contesto. Per questa via, il territorio viene assimilato ad una variabile indipendente, in grado di spiegare "deterministicamente" le caratteristiche tanto delle produzioni, quanto delle organizzazioni insediate in quello specifico contesto. Il risultato è che il brand indica una provenienza, ma non necessariamente una qualità (cfr. Micelli, 2011).*

## 2. Territorio come concetto problematico

Un secondo gruppo di intervistati mette invece in discussione il precedente assunto, sottolineando l'intrinseca problematicità del concetto stesso di "territorio" e segnalando la necessità di trovare riferimenti più articolati e più adeguati per la definizione del rapporto che questo intrattiene con le marche locali. Alcune considerazioni lasciano ad esempio trasparire una visione di carattere eco-sistemico, per cui il territorio appare come un organismo in continuo divenire, contrassegnato da relazioni non-lineari e bi-direzionali tra i diversi attori che si muovono al suo interno: ogni azione di un elemento sull'altro ha come conseguenza una reazione da parte non solo del destinatario, ma anche dell'intero ecosistema (cfr. Maslowska et al., 2016).

A questo proposito, le risposte fornite dagli intervistati possono essere organizzate in quattro sotto-temi:

- **Dubbi relativi all'orizzonte territoriale di riferimento**  
Come osserva uno degli intervistati, una marca locale - pur senza perdere di vista la possibilità di interfacciarsi con più ampi orizzonti di mercato - dovrebbe mantenere il radicamento in un territorio e nelle sue tradizioni. Non è chiaro tuttavia quale sia l'estensione territoriale da considerare come termine di riferimento: alcuni degli intervistati prendono a perimetro l'Italia intera, altri la Regione Friuli Venezia Giulia o le sue articolazioni interne, altri infine suggeriscono l'opportunità di valorizzare le peculiarità e le differenze presenti all'interno dello stesso territorio goriziano, estremizzando al massimo il concetto di local brand e "giocando" magari con il tema del confine. Il "locale" diventa in questo caso "iper-locale";
- **Crescente intreccio tra locale e globale**  
In un contesto di mercato segnato dalla crescente sovrapposizione tra queste due dimensioni (si pensi al mondo del vino), sembra ad alcuni sensato connotare come "locale" il brand che riesce a mantenere un forte presidio produttivo sul territorio, pur avendo "internazionalizzato" gli altri elementi del marketing mix. Anche questa impostazione appare tuttavia contraddetta da numerose considerazioni di segno contrario. Sulla scorta della propria esperienza, alcuni intervistati lamentano la condizione di sostanziale "isolamento" in cui si trovano a operare, al punto che il "radicamento" in un luogo finisce per configurarsi per alcune imprese come una situazione del tutto contingente, derivante dal caso e dalle circostanze. Altri per converso rilevano come per alcune "eccellenze" (dal lardo di Colonnata al pistacchio di Bronte) la conclamata identificazione con un circoscritto contesto produttivo appaia quantomeno dubbia;
- **Brand locale come corrispettivo di un "concept" riferito al territorio**  
Secondo alcuni, si potrebbe ipotizzare che l'aggettivo "local" applicato ad un brand identifichi un concept, una ricetta, un saper fare, ispirato in senso lato a un territorio, senza necessariamente specificare un "made in" riconducibile in maniera univoca ed esclusiva a una precisa indicazione geografica: si pensi al Limoncello, tipico liquore della penisola sorrentina e della costiera amalfitana, prodotto su scala industriale dalla Stock di Trieste e lanciato sul mercato con l'etichetta Limoncè. Seguendo questo ragionamento, ci si trova però di fronte a situazioni estreme e un po' paradossali: è il caso della Görzer Butterpinze (Görzer Osterpinze), una specialità della cucina mitteleuropea, che ancora mantiene nel nome il legame originario con la città di Gorizia, ove per converso sono andate ampiamente perdute le tracce di questa antica tradizione;
- **Superamento del concetto di "local brand"**  
Alcuni intervistati propongono infine varie soluzioni per uscire dallo stato di evidente "impasse" in cui si chiudono le posizioni fin qui delineate. Un primo filone di risposte suggerisce l'opportunità di abbandonare definitivamente il riferimento alla nozione di "local brand", un concetto che appare destituito di fondamento nell'attuale contesto di mercato, anche per la sua paradossalità: quanto più si insiste sul local, tanto più è necessario circoscriverne la portata ad ambiti geografici sempre più ristretti, con la conseguenza di andare ad alimentare tensioni e conflittualità che possono minare alla distanza la compattezza di un territorio. Il brand locale dovrebbe dunque adattarsi a convivere con queste spinte disgregatrici, oppure rinunciare definitivamente all'idea del radicamento in un luogo, con il rischio però di essere assorbito nell'orbita gravitazionale dei grandi brand globali. Un secondo filone di risposte offre tuttavia una suggestiva prospettiva di senso, capace di tenere costantemente in relazione locale e globale, senza mai annullare uno dei due termini nell'altro. Lo spunto per queste considerazioni è offerto dalle complesse vicende che contrassegnano due glorie della "locale" cucina goriziana, lo strudel e la gubana: il primo segue nel corso dei secoli un lungo percorso, transitando da Bisanzio a Budapest, per approdare infine a Vienna e da qui a Gorizia. In ogni passaggio, la formula si arricchisce tuttavia di nuovi ingredienti e di nuove declinazioni. La seconda nasce invece nelle valli attorno a Gorizia e da qui si diffonde nell'Europa centro-orientale, fino ad essere accolta nei ricettari degli Ebrei Ashkenaziti, che la portano infine negli Stati Uniti, ove si arricchisce di ripieni inaspettati e di inattese variazioni.

Alla luce di queste osservazioni, il brand locale sembra esprimere al massimo le proprie potenzialità, nella misura in cui si propone come regista di analogie e operatore di convergenze: una situazione contrassegnata da una pluralità di porte d'accesso, capace di richiamare su di sé emozioni, frammenti di storie, indicazioni di significato (Carmagnola e Ferraresi, 1999; La Cecla, 1998). In altri termini, il brand locale somiglia metaforicamente a un albero con tanti rami: un punto di coagulo, in cui si condensano fantasie, bisogni, riferimenti culturali, investimenti affettivi, circolanti all'interno di un ampio ecosistema di interpreti e di attori.

**Limiti della ricerca.** I risultati non possono essere generalizzati, dato il carattere qualitativo ed esplorativo dell'indagine.

**Implicazioni pratiche.** *Le osservazioni raccolte gettano a nostro parere nuova luce sul concetto di brand locale: la sua "unicità" sembra essere legata non tanto al riferimento univoco ad una specifica indicazione geografica (variamente tutelata da etichette DOC, DOCG, IGT, DOP, IGP), quanto alla sua capacità di proporsi come un outsider, uno switch, un traduttore, offrendosi come punto di connessione tra mondi diversi e distanti, seppur complementari.*

**Originalità del lavoro.** *Le precedenti ricerche sul tema si sono concentrate sull'analisi del punto di vista del consumatore, lasciando sostanzialmente inesplorata la prospettiva manageriale. Il particolare angolo visuale adottato, che focalizza l'attenzione su realtà insediate in un territorio di frontiera, consente inoltre di mettere alla prova l'attitudine del brand locale a simboleggiare valori, bisogni e aspirazioni dei membri di una comunità caratterizzata da un articolato e complesso sistema di appartenenze.*

**Parole chiave:** *local brand; global brand; consumer-brand engagement, convergenza.*

## Bibliografia

- AGNOLETTI M., DELPIANO A., GUERZONI M. (2007), *La civiltà dei Superluoghi. Notizie dalla metropoli quotidiana*, Damiani, Bologna.
- ARMSTRONG J.S. (1979), "Advocacy and objectivity in science", *Management Science*, vol. 25, n. 5, pp. 423-428.
- BOYATZIS R.E. (1998), *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- BREIDBACH C.F., BRODIE R.J., HOLLEBEEK L. (2014), "Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 592-611.
- CARDANO M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CARMAGNOLA F., FERRARESI M. (1999), *Merchi di culto. Ipermerce e società mediale*, Castelvecchi, Roma.
- GER G. (1999), "Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets", *California Management Review*, vol. 41, n. 4, pp. 64-83.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- KAPFERER J.N. (2000), *Re-Marques, Les Marques à l'épreuve de la Pratique*, Editions d'Organisation, Paris.
- KAPFERER J.N. (2002), "Is there really no hope for local brands?", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 3, pp. 163-170.
- KAPFERER J.N. (2005), "The post-global brand" *Brand management*, vol. 12, n. 5, pp. 319-324.
- KAPFERER J.N. (2008), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- KRIPPENDORFF K. (2004), "Content analysis: An introduction to its methodology", SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- LA CECLA F. (1998), *La pasta e la pizza*, Il Mulino, Bologna.
- LANGDRIDGE D. (2004), *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*, Pearson Prentice Hall, Harlow.
- MASLOWSKA E., MALTHOUSE E.C., COLLINGER T. (2016). "The customer engagement ecosystem", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 469-501.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli Italiani*, Marsilio, Venezia.
- ÖZSOMER A., ALTARAS S. (2008), "Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework", *Journal Of International Marketing*, vol. 16, n. 4, pp. 1-28.
- REICHARDT C., COOK T. (1979), *Beyond Qualitative versus Quantitative Methods*, in Cook T., Reichardt C. (eds), *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Sage, London, pp. 7-30.
- SCHUILLING I., KAPFERER J.N. (2004), "Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers", *Journal of International Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 97-112.
- STEENKAMP J.E., BATRA R., ALDEN D.L. (2003), "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal Of International Business Studies*, vol. 34, n. 1, pp. 53-65.
- STEENKAMP J.E., DE JONG M.G. (2010), "A Global Investigation into the Constellation of Consumer Attitudes Toward Global and Local Products", *Journal Of Marketing*, vol. 74, n. 6, pp. 18-40.
- STRIZHAKOVA Y., COULTER, R.A. (2015), "Drivers of Local Relative to Global Brand Purchases: A Contingency Approach", *Journal of International Marketing*, vol. 23, n. 1, pp. 1-22.
- THOMSEN S., STRAUBHAAR J., BOLYARD D. (1998), "Ethnomethodology and the study of online communities: exploring the cyber streets", *Information Research*, vol. 4, n. 1, pp. 4-11, internet: <http://informationr.net/ir/4-1/paper50.html> (ultimo accesso: 20 novembre 2017).
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F. (2015), "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision", *European Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 438-449.
- YI X., BATRA R., SIQING P. (2015), "An Extended Model of Preference Formation Between Global and Local Brands: The Roles of Identity Expressiveness, Trust, and Affect", *Journal of International Marketing*, vol. 23, n. 1, pp. 50-71.



# “Turnà a ‘ndomà”: un analisi sulla destinazione d’uso dell’Ex Padiglione Expo del Kuwait da parte del comune di Brembilla (BG)

MAURO CAVALLONE\*

**Obiettivi.** *Il presente paper rappresenta il primo passo di un articolato lavoro, svolto da un team di persone dell’Università degli Studi di Bergamo, <sup>1</sup> volta alla definizione della più opportuna destinazione d’uso dell’Ex Padiglione del Kuwait, uno dei 145 partecipanti ufficiali a Expo Milano 2015, acquistato dal Comune di Val Brembilla (BG). L’evento mondiale Expo “nutrire il pianeta, Energia per la vita<sup>2</sup>” si è tenuto nel capoluogo lombardo dal primo maggio al 31 Ottobre 2015 e ha posto all’attenzione del mondo intero sul tema dell’alimentazione e nutrizione. La motivazione per cui l’amministrazione ha deciso di intraprendere l’acquisto del Padiglione del Kuwait è stata : “Disporre di uno spazio (polifunzionale) dove apprendere nuove competenze, stimolare l’aggregazione, creare imprese per mettersi in gioco, stimolare idee volte al miglioramento della qualità della vita in Val Brembilla, valorizzarne il territorio e amare vivere in Val Brembilla”*

*Al fine di coinvolgere la cittadinanza nella destinazione del padiglione denominando il progetto “Turnà a ‘ndomà” (ritorno al futuro) è stato deciso di fare svolgere una ricerca per rilevare i pareri e le proposte dei residenti.*

*Sin dal principio si sono individuate le possibili macro-aree di attenzione/obiettivi legati alla creazione del nuovo spazio, riassumibili nei seguenti campi di azione:*

- *Aumentare l’appetibilità professionale per i giovani del posto.*
- *Creare nuovi spazi e motivi di aggregazione.*
- *Promuovere la manifattura e aiutare le imprese del territorio.*
- *Avere un ritorno economico dell’investimento (e con quale tempistica).*
- *Creare visibilità alla valle.*
- *Creare traffico.*
- *Promuovere il territorio in chiave turistica.*

*L’obiettivo del progetto appare come il costruire public value (Benington e Moore, 2010) attraverso la co-creation. Diventando molto più coinvolti, i cittadini e altri stakeholder chiave (Mainardes, Alves, & Raposo, 2011) possono dare un contributo fondamentale per poter migliorare la capacità di innovazione del settore pubblico (Bason, 2010).*

*Dal punto di vista operativo tra gli obiettivi che ci si è posti ritroviamo:*

1. *Ascoltare suggerimenti e attese di cittadini e imprenditori rispetto al progetto Turnà a ‘ndomà*
2. *Definire gli elementi di differenziazione e creatori di valore del territorio per:*
  - *Cittadini*
  - *Imprese*
  - *Amministrazione Comunale*
  - *Altri portatori di interessi*
  - *Operatori del turismo (e potenziali turisti)*

**Metodologia.** *Definiti gli obiettivi, vista la complessità e la molteplicità degli stakeholder, si è ritenuto opportuno articolare una prima fase della ricerca attraverso un’indagine qualitativa perché permette di ottenere informazioni “di prima mano” dello stato desiderato, attraverso il coinvolgimento dei cittadini e delle imprese del territorio.*

*La ricerca è stata condotta avvalendosi dello strumento dei focus group<sup>3</sup> che costituisce una tecnica di indagine utile a raccogliere opinioni, giudizi e punti di vista su uno specifico argomento ed è funzionale a generare ipotesi da*

---

\* Associate Professor of *Management* - University of Bergamo  
e-mail: mauro.cavallone@unibg.it

<sup>1</sup> Per lo svolgimento del lavoro di ricerca, è stato costituito un team di composto da Mauro Cavallone (coordinatore), Francesca Magno da tre laureati dell’università di Bergamo. L’indagine è stata svolta tra settembre 2016 e aprile 2017. L’amministrazione ha fornito una autorizzazione scritta al coordinatore permettendo l’utilizzo dei dati raccolti per la realizzazione di paper scientifici. Si ringrazia anche in questa sede l’amministrazione e il Sindaco Ing. Damiano Zambelli per la disponibilità.

<sup>2</sup> I cinque percorsi tematici di Expo Milano 2015 sono stati: “storia dell’uomo, storie di cibo”, “abbondanza e privazione: il paradosso del contemporaneo”, “il futuro del cibo”, “cibo sostenibile = mondo equo”, e “il gusto è conoscenza”

<sup>3</sup> Marbach G. (2000). *Ricerche per il marketing*. Torino: UTET.

testare in un successivo livello quantitativo. Tale tecnica<sup>4</sup> consiste in una intervista di gruppo guidata da un moderatore<sup>5</sup> che, attraverso una traccia strutturata<sup>6</sup> si propone di ricavare informazioni utili, non solo dalle singole risposte ottenute ma anche dall'interazione dei partecipanti al focus. Nel nostro caso si è deciso di fare due differenti tracce di focus, una dedicata alle imprese e l'altra alla cittadinanza.

A tale proposito, sono stati svolti sette Focus Group con le categorie di opinion leader. Questi sono stati realizzati attraverso interviste nella sala VAB (Volontari Autoambulanze Brembilla) e hanno avuto una durata compresa tra i 60 e 90 minuti con gruppi di 4 - 6 - 8 - 10 opinion leader.

Considerati gli obiettivi indicati, seguono i temi chiave esaminati dall'indagine:

1. Aspetti positivi e negativi di vivere a Val Brembilla,
2. destinazione d'uso del padiglione,
3. criticità del padiglione,
4. coinvolgimento nella gestione del padiglione.

Le interviste qualitative sono state rivolte agli Opinion Leader presenti in Valle. Si tratta di persone che per attività svolta, incarichi particolari o presidi di posizioni decisionali attuali o passate sono in grado di dare un parere oggettivo al fine di determinare gli esiti attesi dalla ricerca. I nominativi sono stati forniti dalla Pro loco e sono stati poi contattati in modo casuale non conoscendoli a priori.

Nella scelta dei partecipanti si sono seguiti i dettami cardine della metodologia la quale suggerisce che i membri di ciascun focus non devono essere troppo omogenei tra loro per poter far emergere diversi punti di vista. Seguendo tale impostazione sono stati condotti: sette focus group, due con le imprese, cinque con la cittadinanza e cinque interviste individuali. I partecipanti sono stati coinvolti in quanto considerati soggetti opinion leader del paese. In totale sono state intervistate 54 persone.

Di seguito la traccia dei focus relativi alle imprese e alla cittadinanza.

#### Traccia Focus per le imprese

##### Introduzione:

- Introduzione di ognuno in qualità di imprenditori (presentazione e breve descrizione della propria azienda, tipologia di clientela=>estera?? Valutare dopo possibile attrazione turistica)
- In prospettiva come vedete il futuro della vostra azienda (ad es. tra 20 anni): realizzerete la stessa produzione? Vi vedete ancora in Val Brembilla?
- Ritenete che il paese sia in grado di offrire un supporto adeguato alla vostra attività imprenditoriale (servizi, preparazione adeguata dei lavoratori ecc.)?

Un noto giornalista ha scritto, rispetto agli imprenditori italiani la frase:

*“Da soli siamo geniali, in due siamo impacciati, in tre siamo un disastro”*

Cosa ne pensate?

##### Analisi del Progetto: prospettiva impresa

Questa frase perché, il concetto di condivisione è alla base del progetto.

- Che idea vi siete fatti dell'iniziativa dell'acquisto dell'ex padiglione? (positiva/negativa) e quali sono, secondo voi, i naturali fruitori e destinazioni dello spazio considerata anche la dimensione (due piani da 800 metri quadrati ciascuno) (per ogni risposta chiedere di specificare) e come vi piacerebbe organizzarlo?
- Rispetto alla vostra attività imprenditoriale vedete possibile condividere idee e risorse in questa iniziativa e cosa si può fare con questa struttura che vi possa essere utile? (ad esempio ci sono dei servizi che oggi mancano in val Brembilla che la struttura può accogliere? O attività/idee che vi piacerebbe condividere?) Anche alla luce del fatto che tramite un bando a cui partecipa un'impresa del territorio (arditi) ci saranno a disposizione 75 mila euro con il quale si intende acquistare una stampante 3d, un braccio robotico, un laser. Avete altre idee rispetto alle possibili attrezzature da acquistare?
- Ritenete quindi che il progetto possa favorire lo sviluppo del tessuto industriale e la nascita di nuove imprese e magari arginare il progressivo abbandono del territorio da parte delle imprese?
- Vi piacerebbe partecipare attivamente all'iniziativa? Se sì quale contributo vi sentite in grado di dare? (ad es. investire direttamente, suggerire la forma giuridica più opportuna, condividere soluzioni circa il riscaldamento della struttura, suggerire vostri dipendenti in pensione che possono dare una mano e insegnare ai più giovani, partecipare come rappresentanti del laboratorio tecnologico ecc.)

##### Analisi del Progetto: prospettiva territorio

L'idea di fondo del progetto prevede una commistione tra passato e presente, uno spazio dedicato alla storia del paese (foto, oggetti del vostro passato per non perdere il contatto con le radici) ma in una prospettiva di spinta verso il futuro

- Ritenete che la struttura possa diventare un'attrattiva per il territorio e portare allo sviluppo turistico? Nell'eventualità positiva ci sono aspetti che guardate con sospetto (es. aumento del traffico cittadino, paese meno vivibile rispetto ad ora, mancanza di un'adeguata ricettività)?

<sup>4</sup> Trentini G., (1995). *Manuale del colloquio e dell'intervista*. Torino: UTET.

<sup>5</sup> nel caso specifico Mauro Cavallone e Francesca Magno; ai focus group ha partecipato tutto il team di ricerca.

<sup>6</sup> Hutchby I., Wooffit R. (1998). *Conversational analysis*. Cambridge: Polity Press.

### Conclusioni

*Infine, pensate che questa iniziativa possa avere successo? E quali sono gli elementi/situazioni/fattori che possono favorire il successo di questa iniziativa e quali invece lo possono ostacolare?*

#### Traccia focus per la cittadinanza

*Breve presentazione di ognuno (nome, professione, da quanto vivono in paese)*

*Raccontateci com'è vivere a Val Brembilla? (Vantaggi e Svantaggi, cosa vi piacerebbe avere che non c'è)*

*Avete mai pensato di andare a vivere altrove? Se sì perché?*

*Progetto:*

*Cosa ne pensate dell'acquisto del padiglione? (Positivo, Negativo)*

*Conoscete il progetto che si intende sviluppare all'interno del padiglione con i vari laboratori? (indagare aspetti positivi e negativi)*

*Indipendentemente dalle idee presentate e dei vari laboratori, cosa vi piacerebbe trovare all'interno del padiglione?*

*Vi piacerebbe che il padiglione diventasse un'attrazione anche per chi viene da fuori o lo valutete un aspetto che potrebbe modificare (in negativo) la vostra vita*

*In generale, la qualità della vostra vita può migliorare con la realizzazione del progetto? E come?*

*Vi piacerebbe essere coinvolti attivamente nella gestione? (es. volontario per insegnare mestieri, a conoscere il territorio)*

*Per i ristoranti/bar: cosa ne pensate dell'eventualità che venga realizzato all'interno del padiglione un ristorante/bar (aumento concorrenza, un'opportunità)*

#### Organizzazione focus group imprese

*Si è scelto di realizzare dei focus destinati solo a persone titolari di imprese perché Val Brembilla si caratterizza per un tessuto industriale ricco. Le imprese sono state coinvolte con un invito effettuato tramite e-mail inviata dal gruppo di volontari di Val Brembilla: sono state inviate 62 mail; le imprese che sono state poi ricontattate via telefono. La maggior parte delle imprese non aveva preso visione dell'e-mail inviata. Undici imprese hanno chiesto un rinvio dell'e-mail al medesimo o ad un altro indirizzo elettronico. Nove imprese hanno confermato la propria presenza, altre hanno dato la disponibilità senza una risposta certa. Le principali causa della mancata presenza sono per motivi lavorativi e di orari, di scarso interesse per il progetto.*

*il 21 novembre (ore 21) tredici imprese si sono presentate all'incontro, il focus group è stato guidato da M. Cavallone e F. Magno.*

*Per il secondo focus group sono stati ricontattati gli imprenditori della lista ad esclusione dei presenti nel primo o dei soggetti che hanno manifestato uno scarso interesse. Dieci imprenditori hanno dato la disponibilità a partecipare, solamente cinque si sono presentati il 12 dicembre alle ore 20 al focus group, quattro di questi del settore del legno.*

#### Organizzazione Focus Group cittadini

*Il gruppo di lavoro dell'Università di Bergamo ha provveduto a contattare telefonicamente i nominativi di opinion leader fornita in precedenza dalla Pro Loco; la lista contava un totale di 68 persone, alle quali è stato chiesto la disponibilità di un incontro per l'intervista organizzata alla sala Vab lunedì 12 dicembre in uno dei diversi orari in sono stati organizzati i focus. Nello specifico: 9:00, 11:00, 14:00, 16:00, 18:00.*

*Le persone che si erano rese disponibili sono state contattate per riconfermare la loro presenza.*

*Di seguito vengono riassunte, le risultanze delle 68 telefonate effettuate:*

- 33 persone hanno dato la loro disponibilità a partecipare ai focus e si sono presentate all'incontro (a cui si in seguito aggiunta una persona che è stata invitata da un partecipante);
- 3 persone non si sono presentate,
- 9 persone non hanno mai risposto al telefono,
- 22 non hanno voluto e/o potuto partecipare

*Vanno peraltro sottolineati i principali motivi della mancata partecipazione ai focus, nello specifico sono emersi:*

- Poco interesse per questo argomento;
- Preoccupazione di un eventuale coinvolgimento politico;
- Impegni lavorativi.

*La partecipazione ai focus organizzati si è articolata nel seguente modo: nell'incontro delle 9:00 si sono presentate 3 persone, in quello delle 11:00 4 persone, alle ore 12:45 e 13:30 sono state effettuate due interviste individuali, alle ore 14:00 sono state intervistate 11 persone, alle ore 16:00 5 persone, alle 16:30 un'altra intervista individuale, alle ore 18:00 8 persone; il 27 dicembre, sono state effettuate altre due interviste individuali.*

*In totale si sono incontrati 36 opinion leader, attraverso 5 focus group e altre 5 interviste individuali.*

**Risultati.** *Ora più che mai, anche nel settore pubblico sono richiesti approcci innovativi per poter affrontare in maniera efficace ed efficiente i problemi data l'evidente obsolescenza e insufficienza delle pratiche a oggi esistenti. Tra*

gli approcci innovativi, quello utilizzato in questo progetto è rappresentato dalla creazione congiunta di valore “value co-creation”

*Prahalad and Ramaswamy, 2004a) che differisce dalle concezioni tradizionali che percepiscono la costruzione di valore come un processo solo interno all’organizzazione (Vargo and Lusch, 2004; Vargo and Morgan, 2005). Al contrario, in questa nuova prospettiva, l’organizzazione insieme ai suoi principali stakeholder crea valore (co-creare). Nello specifico ognuno apporta il proprio bagaglio di conoscenze e competenze (Vargo et al., 2008, Cavallone M. Cassia F. 2012). I cittadini, ad esempio, nella loro posizione di utenti effettivi dei servizi, possono rappresentare eccellenti fonti di innovazione e di idee stimolanti (Bason, 2010; Bessant, 2005; Commonwealth of Australia, 2010). Attraverso questo processo di co-creazione ci si assicura sia che le vere sfide e problematiche degli utenti finali del servizio pubblico vengano prese in considerazione e in aggiunta si garantisce che questi servano a guidare e strutturare il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni ed esterni. Questo rappresenta una sorta di forma di assicurazione circa l’effettiva implementazione di cambiamenti e di un reale impatto sociale (Bason, 2010).*

*I focus group e le interviste individuali del duplice target: imprese e cittadini sono state trascritte, come richiesto dalla metodologia di ricerca adottata. In seguito si è provveduto ad un’analisi in profondità delle risultanze di tali trascrizioni volta in primo luogo ad individuare le keyword estratte da ciascun membro del team in ciascun focus. Sulla base di queste risultanze, sono stati creati dei macro gruppi per ciascuna tematica.*

*In secondo luogo, attraverso un’analisi cross si sono comparate tra loro le keyword emerse nei diversi focus in modo da evidenziare quelle maggiormente ricorrenti e sentite tra gli intervistati.*

*Si è così giunti a redigere delle mappe concettuali per ciascuno degli argomenti che si sono ritenuti rilevanti ai fini della ricerca. Nello specifico, la tabulazione è suddivisa in 3 macro argomenti:*

- *Aspetti positivi e negativi del vivere a Val Brembilla (Tabella 1 e 2);*
- *Destinazione d’uso del padiglione (Tabella 3);*
- *Criticità del Padiglione (Tabella 4).*

*In particolare le tabelle evidenziano la numerosità in cui il concetto è comparso nei diversi focus<sup>7</sup>*

*Tab. 1: Aspetti positivi del vivere a Val Brembilla*

	21 Nov h 21	12 Dic h 9	12 Dic h 11	12 Dic h 14	12 Dic h 16	12 Dic h 18	12 Dic h 20	Interviste individuali	Somma
Tessuto imprenditoriale		1	1		1	1		1	5
Tranquillità/ clima / natura		1			1			2	4
Solidarietà/ volontariato/ “famiglia allargata”		1		1		1			3
Non degrado	1							1	2
Legame popolazione – impresa			1		1				2
Persone competenti		1						1	2
Soldi dalla fusione						1			1

Fonte: Elaborazione Propria

*Tab.2: Aspetti negativi del vivere a Val Brembilla*

	21 Nov h 21	12 Dic h 9	12 Dic h 11	12 Dic h 14	12 Dic h 16	12 Dic h 18	12 Dic h 20	Interviste individuali	Somma
Poca vita sociale/serale		1		1		1		3	6
Viabilità e logistica	1			1	1	1		1	5
Mancanza di infrastrutture e servizi					1	1		3	5
Gelosia	1	1	1			1			4
Paese “senza colore”/ aspetto immobiliare (strutture abbandonate)		1	1	1				1	4
Difficoltà incontro domanda/offerta di lavoro	1		1	1			1		4
Droga & alcolismo/ problemi giovanili		1		1				1	3
Scarsa attività residenziale (lontananza dalla città)	1		1	1					3
Mancanza di cultura turistica/ricettiva	1	1							2
Scarso turnover volontari					1	1			2
Lontananza generazionale		1						1	2
Nessun interesse per la cultura				1				1	2
Scarsa considerazione del paese						1		1	2

Fonte: Elaborazione Propria

<sup>7</sup> per facilitare l’identificazione le risposte delle imprese sono posizionate nella prima e nell’ultima colonna e denominate con : 21 Nov h 21 e 12 Dic h 20



Dai focus group condotti emerge come siano il legame con le imprese, la natura e la tranquillità ad essere tra gli aspetti particolarmente apprezzati del vivere a Val Brembilla. Mentre tra i negativi troviamo l’assenza di alternative che favoriscano la socialità e l’interazione ma anche la logistica e la viabilità e in generale la mancanza di alcuni servizi considerati essenziali (come ad esempio il trasporto). Va peraltro sottolineato l’affermarsi di un aspetto per certi versi contraddittorio, da un lato il forte senso di solidarietà (testimoniato anche dalle numerose associazioni presenti sul territorio) come elemento positivo della vita di Val Brembilla che si scontra con un forte sentimento di gelosia nei confronti dell’altro che, dalla storica costruzione dei Pinocchio in legno fino alle lavorazioni con il tornio sembra aver caratterizzato l’intera storia economica del paese.

Tab.3: Destinazioni d'uso del padiglione

	21 Nov h 21	12 Dic h 9	12 Dic h 11	12 Dic h 14	12 Dic h 16	12 Dic h 18	12 Dic h 20	Interviste individuali	Somma
Corsi / formazione	1	1	1	1		1	1	3	9
Area feste/ eventi		1	1		1		1	3	7
Centro culturale/ iniziative culturali/ musica	1		1	1	1	1		2	7
Museo		1	1	1			1	1	5
Recupero natura/ paesaggio/ territorio	1	1			1	1		1	5
Attività sportive	1				1	1		2	5
Centro anziani			1	1		1		1	4
Mercato interno (agricolo e serale)			1		1	1		1	4
Luogo di valorizzazione dei prodotti tipici	1			1		1		1	4
Biblioteca	1			1		1			3
Campo da bocce				1	1	1			3
Centro Giovani			1			1		1	3
Associazioni	1			1	1				3
Internet point	1					1			2
Centro infanzia						1		1	2
Supporto alle imprese del territorio	1						1		2

Fonte: Elaborazione Propria

Tab.4: Criticità del padiglione

	21 Nov h 21	12 Dic h 9	12 Dic h 11	12 Dic h 14	12 Dic h 16	12 Dic h 18	12 Dic h 20	Interviste individuali	Somma
Perplexità e complessità gestione	1	1	1	1	1	1	1		7
Progetto poco concreto		1			1		1		3
Non serve/ altre priorità/ spreco risorse		1		1		1			3
Concorrenza sleale (danno commercianti)		1		1	1				3
Eliminazione parcheggio/ piazzale		1	1						2
Contrarietà allo spostamento mercato			1					1	2
Rischio di ulteriore isolamento delle frazioni				1		1			2

Fonte: Elaborazione Propria

Per quanto riguarda le possibili destinazioni d’uso del padiglione, dai focus emerge il desiderio che la struttura sia funzionale alla crescita professionale e culturale del paese, ai primi posti troviamo infatti l’organizzazione di corsi (es. inglese, informatica ecc.), eventi, iniziative culturali.

Le critiche mosse al progetto sono legate soprattutto all’incertezza circa la complessità gestionale e la sostenibilità economica di una simile struttura. Si tratta di critiche che appaiono dettate da quello che la letteratura di riferimento definisce come tendenza generale dei cittadini ad avere un orientamento al breve termine e all’individualismo piuttosto che pensare al bene comune nel medio-lungo periodo.

**Limiti della ricerca.** La fase di indagine svolta attraverso i focus group ha rappresentato un primo importante momento di analisi come riportato nel precedente paragrafo; tuttavia i risultati non sono rappresentativi rispetto al valore prodotto da una ulteriore fase di analisi attraverso un’indagine quantitativa con un questionario da somministrare ad un campione ampio dei residenti sul territorio al fine di disporre di un maggior numero di risposte e aumentare la significatività del lavoro (cosa avvenuta in un secondo momento).

**Implicazioni pratiche.** Le risultanze dell'indagine qualitativa, nello specifico le tematiche più ricorrenti nei focus così come evidenziato dalle tabelle, hanno permesso l'elaborazione di un questionario quantitativo da sottoporre in maniera estensiva alla cittadinanza con l'obiettivo di dare validità statistica alla prima parte della ricerca.

Il questionario, composto da 17 domande, è strutturato in tre parti: la prima generale sugli aspetti positivi e negativi del vivere a Val Brembilla, la seconda centrata sul progetto: valutazione estensiva delle proposte emerse, raccolta di eventuali ulteriori idee e suggerimenti, valutazione delle criticità e delle problematiche collegate al progetto e la terza destinata alla profilazione dei rispondenti con l'aggiunta di uno spazio per eventuali commenti da parte dei rispondenti.

**Originalità del lavoro.** L'acquisto del padiglione del Kuwait rappresenta una iniziativa unica nel suo genere e di certo prima in bergamasca, la metodologia dei Focus Group ha voluto coinvolgere la popolazione nella definizione della destinazione d'uso. L'aver suddiviso la popolazioni tra rappresentanti dei cittadini e delle imprese è stata motivata dalla volontà di avere un parere il più possibile olistico e rappresentativo delle vari componenti del tessuto del territorio.

**Parole chiave:** Kuwait; Padiglione Expo; Val Brembilla (BG); focus group cittadini; focus group imprese

## Bibliografia

- BASON C. (2010), *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, The Policy Press, Bristol
- BENINGTON J., MOORE M.H. (Eds.). (2010), *Public value: Theory and practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- BESSANT J. (2005), "Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector", *Public Money & Management*, vol. 25, n. 1, pp. 35-42.
- CAVALLONE M. CASSIA F. (2012) "Co-design between consumers and companies: roles, created-exchanged value and reward systems", *The Marketing Review*, vol. 12, n. 2 pp. 199-218, Helensburgh, Westburn, 2000.
- COMMONWEALTH OF AUSTRALIA (2010), *Empowering change: Fostering innovation in the Australian Public Service*. Barton, Australia. Retrieved from [http://www.innovation.gov.au/Innovation/PublicSectorInnovation/Documents/Empowering\\_Change.pdf](http://www.innovation.gov.au/Innovation/PublicSectorInnovation/Documents/Empowering_Change.pdf)
- HUTCHBY I., WOOFFIT R. (1998), *Conversational analysis*, Polity Press, Cambridge.
- MAINARDES, ALVES, RAPOSO, (2011), "Stakeholder theory: issues to resolve", *Management decision*, vol.49 n.2, pp. 226-252.
- MARBACH G. (2000), *Ricerche per il marketing*, UTET, Torino.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- TRENTINI G., (1995). *Manuale del colloquio e dell'intervista*, UTET, Torino.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., MORGAN F.W. (2005), "Services in society and academic thought: an historical analysis", *Journal of Macromarketing*, vol. 25, n. 1, pp. 42-53.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European management journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.

# Managing ICT platforms in service ecosystems: a strategic approach to value co-creation

PIERPAOLO SINGER\* CARLO ALESSANDRO SIRIANNI<sup>•</sup>  
ANTONELLA MONDA<sup>♦</sup> MARA GRIMALDI<sup>\*\*</sup>

**Objectives.** *In contemporary digitized markets, the increasing diffusion of information and communication technologies (ICTs) leads to the redefinition of traditional business models and of the relationship between users and providers in service delivery. It follows that the effect of technology on service improvement has been widely analyzed in literature together with the exploration of the opportunities provided by ICTs to the generation of innovation and to service management in general (Chesbrough and Spohrer, 2006; Lusch and Nambisan, 2015).*

*Due to the strict connection between the use of technology, actor's empowerment and the creation of new value, in service theories ICT platforms are considered as main levers enabling resource integration and value co-creation (Arthur, 2009; Frow et al., 2016), a central notion in service theories and in particular in Service-dominant logic (Vargo and Lusch, 2008; 2016).*

*The latest developments in this framework address technology as one of the main dimensions of service ecosystems (Chandler and Vargo, 2011; Akaka et al., 2013, Vargo and Lusch, 2016), intended as a complex set of actors exchanging resources through ICTs mediated interactions based on preexisting social norms (institutions) and producing lastly value co-creation. Therefore, platforms (also redefined as engagement platforms, Storbacka et al., 2016) are enablers of actors' engagement, value co-creation and innovation in the long run.*

*This perspective emphasizes progressively the need to explore not only the single elements of ecosystems (actors, technology, resource integration and institutions) but also the interconnections among them which in an overall service offering based on material and immaterial attributes can help to challenge context complexity. For this reason, the relationship between ICTs and value co-creation through actors' resource integration is a relatively new topic in literature.*

*Given the relevance of ICTs in fostering value co-creation, the aims of this study start from the recognized need to integrate platforms into organization's strategies (Nambisan and Baron, 2013) and from their early steps in order to employ them as strategic tools for service improvement and for the creation of new value. Thus, decision-making should ensure the link between value co-creation strategies and tactics in order to produce new value and potential innovation.*

*Therefore, in line with Lusch and Nambisan (2015), it can be noticed that studying ecosystems requires a systems management of platforms as key drivers of actor's engagement leading to resource integration that in turn foster co-creation and service innovation.*

*However, the need to manage technology and the other dimensions of ecosystems strategically is formalized only in recent contributions (mostly in Service-dominant logic research) and it can be intended as a research agenda (Vargo et al., 2017; Nambisan et al. 2017) not fully assimilated in the most recent studies.*

*In the same way, the recognized relationship between actor's engagement, technology and platform use, resource integration and value co-creation (Storbacka et al., 2016) is postulated theoretically and it is not really tested through empirical research.*

*In line with this transcending view and with the most recent advancements in service ecosystems literature, it can be assumed that the dynamic combination of ecosystems' dimensions (actors, resource integration, technology, and institutions) can shape resources integration and value co-creation.*

*Based on the relevance of technology, among the different dimensions of ecosystems, the work focuses on ICT platforms. In detail, the case study selected is TheFork, a platform that seems to include, to frame and to be influenced by all the main elements of service ecosystems since it provides users both with service (booking) but also with the possibility to share information, create social connections (institutions) and offer evaluations and suggestions for service improvement (reviews).*

---

\* Full professor of *Management* - University of Salerno - Italy  
e-mail: psinger@unisa.it

• Research fellow- University of Salerno - Italy  
e-mail: carlo.sirianni@unisa.it

♦ *PhD Student of Economics* and Management of Public Organizations - University of Salerno - Italy.  
e-mail: anmonda@unisa.it

\*\* *PhD Student of Marketing and Communication*- University of Salerno - Italy  
e-mail: margrimaldi@unisa.it

Consequently, to address the gaps arisen from literature, the work aims at responding to the following research questions:

*RQ1: Is TheFork managed strategically for value co-creation?*

*RQ2: Does TheFork enable resource integration that leads to co-creation*

Therefore, the adoption of an all-encompassing perspective on value co-creation allows at exploring its strategic management from the first steps of resource integration process and at detecting its antecedents and outcomes thanks to a multi-level ecosystems approach.

A strategic view on value co-creation can address future research to explore and describe the different kind of interactions and resources released thanks to ICTs-mediated interactions and their impact on service improvement and innovation. Moreover, managers can be encouraged to rethink business models and combine dynamically the resources exchanged by including co-creation upstream organizational strategies.

**Methodology.** The empirical research performed adopts the case study technique (Yin, 2003; Feagin et al., 1991) to analyze TheFork, a platform that allows users at booking tables, obtaining discounts and at searching for information and releasing reviews on restaurants. TheFork represents an innovative engagement platform in which users can both enjoy a service (reservation) and share information and resources about this service. Moreover, since it is a “young” platform, by observing users’ opinions on the service provided can disclose the potential difficulties or resistance in its use or its acceptance as a digital technology.

Based on the two research questions presented in the introduction, semi-structured interviews have been administered to ten restaurant managers from Salerno in order to explore: 1) their use of TheFork as a strategic/tactical tool; 2) the role of TheFork as an engagement platforms enabling co-creation. To investigate whether the platform is considered as a strategic driver for resource integration and value co-creation, therefore an opportunity or alternatively a risk for co-destruction, restaurateurs have been asked whether TheFork is perceived as an advantage or a disadvantage for their businesses.

Specifically, interview outline focuses on three main topics connected to the two research questions (as shown in the Appendix). Concerning RQ1, managers were asked about their management of TheFork, including technology management and more in general the platform management. With reference to RQ2, resource integration and value co-creation practices were investigated, by asking interviewees about the role of reviews, as a means for resources integration, and by exploring the hypothetical creation of new value and service improvement, through the interaction with users.

Semi-structured interviews were conducted from two researchers to detect restaurant owners’ point of view. At first, 20 restaurant owners employing TheFork were contacted by phone, but only half of them accepted to receive the interview. Therefore, only ten restaurant managers were interviewed. Every interview lasted about 15 minutes, were conducted in an informal style and in a friendly setting, the restaurants. Finally, interviews were recorded, transcribed and analyzed based on the main assumptions arising from theoretical background and on the two research questions.

**Findings.** In line with research aims, the main goal of the empirical research is to detect the following macro-variables: 1) strategic and/or tactic use of TheFork; 2) impact of TheFork utilization on resource integration and value co-creation. The analysis of these two dimensions can shed light on the potential drivers and obstacles to value co-creation (co-destruction).

#### *Strategic-tactical use of TheFork*

The first variable refers to the strategic use of platforms for managing value co-creation and it can be related to the inclusion of TheFork into the early stages of decision-making.

The majority of restaurateurs in the sample employs TheFork as a means to advertise the service rapidly and at a low price and intend it as a tool for sales promotion to gain visibility and boost image in the short term. Therefore, TheFork is used mainly for exploiting its key feature (booking service), filling empty tables and increasing profits in the short run. As one interviewee declares, TheFork is considered as:

*“..an easier and alternative way to promote service less expensively by using a part of budget which usually should have been employed for advertising [...] as a tool to be used temporarily (not as TripAdvisor) to gain visibility and which one cannot rely on forever..”*

Hence, it can be noticed that the interviewees adopt a transactional approach (Breidbach et al., 2014) to TheFork management. The tactic utilization of the platform is supported also by an improper use of technology due to its maintenance costs and to the inability to address user’s requests in real time. One of the respondents admits that “customers can send reservation continuously [...] we should ask employee to check the smartphone all the time”. This managerial incapability can prevent providers’ acceptance of technology that implies also the potential development of resistance to change and the absence of an open-minded approach to the integration of platforms into business strategies.

Simultaneously, users - as it can be deduced from provider's perception- tend not come back or to become loyal since they use TheFork mostly for getting discounts. Restaurateurs report that often users book tables months earlier and finally do not show up or delete reservations at the last minute.

Therefore, provider's tactic use of the platform corresponds to user's switching behaviors. It can be deduced that the strategic management of TheFork is obstructed by user's and providers' willingness to search only for economic benefits in the short run (see table 1).

Tab. 1: Strategic/tactic use of TheFork

	Use of TheFork	Main goals
Providers	Transactional approach  Difficulties in manage booking	Fill empty tables Short term visibility and image Low cost ways of doing advertising and sales promotion
Users	Switching behavior (disloyalty)  Annulment of reservations	Obtain discounts  Comfortable and fast way for booking tables

Source: our elaboration

*Resource integration and value co-creation*

The analysis of resource integration practices accomplished through TheFork confirms the persistence of restaurateurs' transactional approach. Providers appear to be reluctant to share resources: they seem not to be inclined to be judged by customers and not to be interested in gaining customer's suggestions, which are considered as untrue and unreliable. Some restaurateurs declare to read reviews; however, they usually do not take into account suggestions or even answer, especially if comments are negative. Moreover, other providers admit that they do not read reviews at all and that they often are bothered by comments. Conforming to the majority of respondents, one of the restaurateurs affirms that:

“Customer's criticism is constructive, provided that reviews are true...but actually users are hypercritical and their suggestions often seem to be unjustified and gratuitous. So, I do not respond to every comment...”

Thus, sharing information is not intended as a key lever for improving services and recommendations from consumers are not collected as useful insights. Reviews remain a collateral service of TheFork also from diner's point of view: users do not show a collaborative mind-set and- according to providers- are encouraged to write reviews only to gain “yummy” points (loyalty discount points earned for each booking). Restaurateurs report that TheFork is used by “lazy” customers that are mostly interested in the accumulation of yummy points”.

Therefore, both users and providers show a negative attitude. According to the providers in the sample, users that book tables on TheFork are more demanding than “normal” customers. Due to their empowerment, they feel too much expert and tend to release negative opinions. Consequently, reviews are considered unfair and biased by restaurateurs, which develop unwillingness to share resources and to respond to reviews.

Accordingly, as summarized in table 2, there is a static use of resources that are not employed properly to engage users through long-term relationships and to co-create value..

It follows that the platform (and technology embedded in it) is employed statically and that resources are not dynamically integrated with the consequent no creation of new knowledge. A static use of TheFork implies that only its basic functions are exploited, such as selling last tables, increase in information flows, reduction of transaction costs and time. Actors involved in resource integration do not share information appropriately to simplify exchanges and their coordination mechanisms. Subsequently, the lack of attention to users' opinions prevents actors' engagement and loyalty that can be produced through post-delivery behavior and maintenance of relationships.

Tab. 2: Resources integration through TheFork

	Use of resources	Resulting behavior
Providers	Static approach Reluctance to share resources (neither for establishing relationships nor for engaging users in service improvement)	Resistance in integrating resources and in establishing long term relationships
Users	Disinclination to share useful resources and true information	Negative attitude Misbehavior and untrue reviews

Source: our elaboration

*Value co-creation or value co-destruction?*

Since resource integration is supposed to influence value co-creation, it can be deduced that improper resource integration can generate impediments to value co-creation and can give birth to co-destruction.

Value co-destruction is not necessarily a negative phenomenon but it can be considered as an intrinsic factor

underlying interactions (Echeverri and Skålén, 2011; Worthington and Durkey, 2012). It derives from an incongruity in actor's practices and from the performance of inappropriate or unsuitable behaviours.

Therefore, from the analysis of the main results obtained (and discussed above), some co-destruction practices seem to arise. In detail, the empirical analysis shows that inappropriate resources integration can lead to three different kinds of co-destruction, accomplished by both providers and users (as perceived by providers in the sample): 1) misbehavior (Smith, 2013; Plé and Cáceres, 2010); 2) complaining (Smith, 2013); 3) negative WOM (Smith, 2013).

Misbehavior is related to the gap between in-use behaviors (interactions during service delivery, Vargo and Lusch, 2008) and post-delivery behaviors, deducible from the content of reviews posted on TheFork. According to providers, users' empowerment entails some negative implications such as a decrease in their willingness to collaborate or in the truthfulness of their reviews. Therefore, customers tend not to express their real opinions during service provision but after having enjoyed the service they usually write reviews that are not in line with the judgements and the feelings showed during face-to-face interactions.

On the other hand, also due to their resistance to technology, restaurateurs declare not to respond to users' comments since they notice a negative attitude and are bothered in turn by this hostility. In this way, (real or unreal) suggestions from consumers are not taken into account by providers due to their skepticism about the reliability of these comments. Providers tend to not to take care of reviews but rather they prefer to focus on value-in-use interactions: they, in fact, notice that consumers usually "hide behind the keyboard".

Moreover, consumers use to judge provider's and employees' culinary skills, even if they are not food experts. According to restaurateurs, their distrustful and suspicious mood makes them more demanding than "ordinary" users; additionally, booking through TheFork makes them feel special and privileged customers. This encourages them to perform switching behaviors, to complain and to spread negative WOM on restaurants (Inman, 2007) that can influence overall brand reputation.

Consequently, restaurateurs usually share negative opinions on contemporary consumers (especially from Southern Italy) and on TheFork itself, by highlighting the negative consequences of users' empowerment and of their inappropriate use of technology.

The main findings related to the potential emersion of different kind of co-destruction behaviors are reported in table 3.

Tab. 3: Main findings: three co-destruction behaviors developed through TheFork

Co-destruction behavior	Users	Providers	Main findings
Misbehavior	Discrepancies between value-in-use and reviews	Resistance to technology	Reduction in willingness to collaborate and to co-create
Complaining	Hypercritical attitude towards restaurateurs and inversion of competencies	Denunciation of the negative consequences of user's empowerment and of inappropriate use of technology	Distorted use and exploitation of users' involvement
Negative WOM	Negative comments or untrue reviews	Negative opinions on users from Southern Italy and on TheFork	Loss of reputation and disloyalty

Source: our elaboration

**Conclusions.** Results reveal that TheFork is used only from tactical point of view and that resources integration developed across the platform does not lead always to value co-creation.

Based on the findings discussed above, three macro-dimensions can be identified as drivers, "boosters" and outcome of value co-creation: 1) actor's willingness to engage and share resources; 2) resource integration; 3) service improvement, creation of new service and value.

In the light of the findings discussed above, it can be deduced that actor's negative disposition has a negative influence on engagement and thus on value co-creation (Storbacka et al., 2016). If willingness to provide contents on the part of providers is limited and willingness to engage on the part of users is scarce, then resource integration is prevented and the production of new value, service improvement is obstructed.

Lastly, it can be noticed that actor's engagement through TheFork seems not to give birth to value co-creation: in some cases, restaurateurs declare to be bothered by users' comments and by their practices of exchange in general, whereas users also assume negative and hypercritical attitude and perform misleading behavior.

Resource integration, thus, does not automatically involve value co-creation and the enhancement of system's well-being: the attainment of a decrease in well-being (rather than an improvement) leads to value co-destruction and can be determined by an accidental or intentional misuse of resources (Plé and Cáceres, 2010).

Table 4 shows the main findings of the study in relation to the two research questions.

Tab 4: Main research questions, macro-dimensions and findings

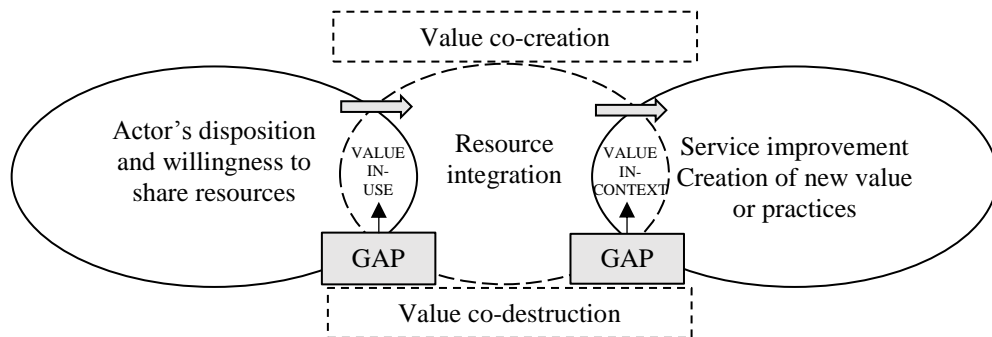
Research question	Macro-dimensions	Main findings
RQ1: Is TheFork employed strategically or tactically?	Willingness to engage-share resources (driver)	TheFork is employed by providers only as a tactic for enhancing visibility in the short run (fill empty tables and sales promotion)
RQ2: Does the resource integrating practices developed throughout TheFork lead to co-creation?	Resource integration (enabler of value co-creation)	Reluctance to resource integration. Providers do not respond always to reviews that are considered unreliable. Customer's suggestions are not taken into account.
	Service improvement, creation of new service, value or practices (potential outcome of value co-creation)	Misuse of resources that can lead to disconnection between: 1) users-providers disposition and attitude; 2) value exchanged during face-to-face interactions; 3) post-delivery behavior (loyalty, WOM)

Source: our elaboration

Based on the findings obtained and on three main variables for co-creation identified in the previous section, a double gap can be identified: 1) between provider's and user's willingness to engage and value-in-use behaviors; 2) between value-in-use behaviors and value-in-context and post-delivery behaviors.

Concerning the first discrepancy, as figure 1 shows, it can be noticed that user's willingness to engage often produces negative attitude or tends not to be translated into a collaborative behavior during face-to-face encounter with providers. Similarly, restaurateurs use TheFork for gaining visibility but they do not succeed in addressing the more and more demanding requirements from diners during service delivery. In the second place, value exchanged during service provision (which is frequently a disvalue) "vanishes" after service delivery since diners tend to share negative opinions on restaurants through reviews on TheFork (sometimes in contrast to the feelings and opinions expressed during face-to-face encounters). Hence, there is no all-encompassing spreading of co-created value from the early stages of service delivery to the last stages; what is more, user's suggestions are not employed by providers for improving services or for co-designing new features of service.

Fig. 1: Inconsistency between users' attitude, value-in-use and value-in-context



Source: our elaboration

**Research limits.** The main limitation of the work is related to some main methodological aspects that prevent from any generalization of results such as: the scarce number of interviews administered to restaurateurs; the context of research, which is limited to a single Italian city (Salerno). Moreover, the technique adopted, the case study, does not allow maximum reliability of findings (Yin, 1984) since its main aims are related to in-depth investigation of a context rather than to the application of statistical technique of analysis to extract inferences.

However, qualitative approach and case study technique can be considered as suitable methodological choices for empirical exploratory research aimed at investigating relatively "new" constructs (Corbetta, 1999) for which measurement scales have not been proposed. In fact, in literature there is still no agreement on the main sub-dimensions of value co-creation and measurement items for the variable have not been validated yet (McColl-Kennedy et al., 2012).

Hence, this study can be intended as a first qualitative step aimed at detecting some co-creation practices that can represent the starting point for the further development of measurement items for value co-creation. What is more, current study can address future research to the empirical analysis of the relationship between engagement and resource integration as key drivers for value co-creation and innovation that can have an impact on consequences such as well-being, viability and creativity

**Theoretical and practical implications.** *Research results can contribute to improve managers and scholars understanding on the role of platforms and of technology acceptance in value co-creation. Moreover, the strategic investigation of how managers integrate the use of platforms into corporate strategies can contribute to shed light on the managerial implications of value co-creation, still unexplored in literature (Saarijärvi et al., 2010). What is more, some main drivers (users' disposition to engage and share resources, use of platforms) and consequences of value co-creation (service improvement and creation of new service, values or social practices) are detected and proposed. Hence, it can be assumed that strategic value co-creation can give birth not only to new value but also to new service, service improvement and co-innovation through shared purposes and toward common growth and the creation of new social value, practices and new culture.*

*Regarding managerial implications, some useful management steps for enhancing value co-creation through the strategic use of ICTs are pinpointed. In the first place, the strategic definition of value co-creation strategies based on ICTs strategic integration in decision-making processes can stimulate proactive leadership behaviors.*

*From a relational point of view, the role of ICTs as regulating mechanisms for coordinating information fluxes and optimizing relationship is highlighted. Then, the necessity for managing relationship through strategic and tactics harmonization of organizational culture and value propositions is considered as a central means for enabling knowledge exchange among users.*

*At a social level, the need to encourage feedback mechanisms to enhance user's loyalty through their expression of suggestions and insights emerges as a key lever for stimulating co-creation continuously and pointing toward innovation.*

**Originality.** *Starting from the recognized need to adopt an all-encompassing perspective on markets, the work reframes the emergence of value co-creation in (eco)systems according to a strategic view by highlighting the most critical management issues involved in its understanding and underrated in extant research. Moreover, from a conceptual and methodological point of view, value co-creation drivers and outcome are identified, by paving the way and laying the theoretical foundations for future studies aimed at detecting the measurement of value co-creation and of its antecedents and consequences.*

*In this way, the study proposes the first steps for the introduction of a system view on value co-creation that can be intended as a synthesis perspective deriving from the integration of the most recent advancements in service research (Vargo et al., 2017; Vargo and Lusch, 2017; Barile et al., 2016). What is more, the research advances the necessity to embrace a management approach to value co-creation that can encourage service improvement and innovation (Nambisan et al., 2017).*

*Systems value co-creation emerges as a real culture and orientation that should orient managers from the first steps of decision-making and that should be strengthened continuously to ensure the progressive improvement of ecosystems. Managing resource integration in progress can contribute to challenge complexity through careful supervising of user's feedbacks in real time toward the co-development of innovation.*

**Key words:** *ICT platforms; technology; resource integration; value co-creation; service ecosystems; value co-destruction.*

## Bibliografia

- AKAKA M.A., VARGO S.L., LUSCH R.F. (2013), "The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 21, n. 4, pp. 1-20.
- ARTHUR W.B. (2009), *The nature of technology: What it is and how it evolves*, Free Press, New York.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 652-674.
- BREIDBACH F., BRODIE C.R., HOLLEBEEK L. (2014), "Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 592-611.
- CALABRESE G., MASTROBERARDINO P. (2011), "Il management dell'innovazione. Design, potere e ambiguità", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 242, pp. 49-58.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CHESBROUGH H., SPOHRER J. (2006), "A research manifesto for services science", *Communications of the ACM*, vol. 49, n. 7, pp. 35-40.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation", *Marketing theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.
- EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Acad. Manag. Rev.*, vol. 14, n.4, pp. 532-550.
- FEAGIN J., ORUM A., SJOBERG G. (1991), *A case for case study*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- FROW P., MCCOLL-KENNEDY J.R., PAYNE A. (2016), "Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem", *Industrial Marketing Management*, vol. 56, pp. 24-39.



- INMAN J.J. (2007), "Regret regulation: disentangling self-reproach from learning", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 17, n. 1, pp. 19-24.
- LUSCH R.F., NAMBISAN S. (2015), "Service innovation: A service-dominant logic perspective", *MIS Quarterly*, vol. 39, n.1, pp. 155-175.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., KASTEREN Y.V. (2012), "Health care customer value cocreation practice styles". *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- NAMBISAN S., BARON R.A. (2013), "Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 5, pp. 1071-1097.
- NAMBISAN S., LYYTINEN K., MAJCHRZAK A., SONG M. (2017), "Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world", *MIS Quarterly*, vol. 41, n. 1, pp. 223-238.
- PLÉ L., CÁCERES R.C. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in Service-Dominant Logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.
- SAARIJÄRVI H., KANNAN P.K., KUUSELA H. (2013), "Value co-creation: theoretical approaches and practical implications", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 6-19.
- SIGALA M. (2012), "Web 2.0 and customer involvement in new service development: A framework, cases and implications in tourism", *Web*, vol. 2, pp. 25-38.
- SMITH A.M. (2013), "The value co-destruction process: a customer resource perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 11/12, pp. 1889-1909.
- STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.
- STORBACKA K., FROW P., NENONEN S., PAYNE A. (2012), "Designing business models for value co-creation", in Vargo S.L., Lusch R.F. (a cura di), *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 51-78.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VARGO S.L., AKAKA M.A. (2012), "Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view", *Service Science*, vol. 4, n. 3, pp. 207-217.
- VARGO S.L., KOSKELA-HUOTARI K., BARON S., EDVARDSSON B., REYNOSO J., COLURCIO M. (2017). "A systems perspective on markets-Toward a research agenda", *Journal of business research*, vol. 79, pp. 260-268.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial marketing management*, vol. 37, n. 3, pp. 254-259.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2017), "Service-dominant logic 2025", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, n. 1, pp. 46-67.
- WORTHINGTON S., DURKIN M. (2012), "Co-destruction of value in context: Cases from retail banking", *The Marketing Review*, vol. 12, n. 3, pp. 291-307.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

## Appendix - Interview outline

### ***RQ1 Strategic management***

What do you think about restaurant e-bookings?  
 How do you manage restaurant e-bookings through TheFork?  
 What is the advantage of using TheFork?  
 What is the impact of TheFork on your business?

### ***RQ2 Resource integration and value co-creation***

#### ***Resource integration***

Do you read online reviews?  
 Do you respond to online reviews usually?  
 Do you find useful to read online reviews?

#### ***Service improvement/ new value or practices***

Did you change something in the restaurant after reading reviews?  
 Did you notice a general service improvement thanks to the use of TheFork?  
 Did TheFork change your relationships with customers?  
 Do you better manage your relationships with customers through TheFork?  
 Did restaurant management change with TheFork?



# TRACK - CROWDFUNDING AS A NEW BUSINESS MODEL

*Equity crowdfunding: investigating the role of entrepreneurial quality in affecting the success of the campaigns*

CIRO TROISE, ELENA CANDELO, MARIO SORRENTINO

*Linguistic style of crowdfunding pitches: How does displayed narcissism influence crowdfunding success?*

SIMONA LEONELLI, FRANCESCA DI PIETRO, FRANCESCA MASCIARELLI

*Il crowdfunding e le variabili predittive di successo: il caso Kickstarter*

FRANCESCO CAPPÀ, RICCARDO MAIOLINI, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, LORENZO RABBIA

*L'influenza del linguaggio in una campagna di finanziamento di crowdfunding*

RICCARDO MAIOLINI, FRANCESCO CAPPÀ, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, GIULIA BEDI

*The private equity model of value creation through innovation financing*

ANNA GERVASONI, ALESSIA MUZIO, ANDREA ODILLE BOSIO, MARIA TERESA DI GRADO



# Equity Crowdfunding: Investigating the Role of Entrepreneurial Quality in Affecting the Success of the Campaigns

CIRO TROISE\* ELENA CANDELO• MARIO SORRENTINO♦

**Objectives.** *The ‘equity-crowdfunding phenomenon’ has rapidly become popular in recent years and is receiving the attention of global institutions. Equity Crowdfunding (ECF hereafter) is considered a financial innovation (Nasrabadi, 2015) that can boost companies (especially the innovative ones) and encourage investments, particularly in the post-crisis period (De Buysere et al., 2012) with the resulting contraction in credit supply (Yamen and Golfeder, 2015), the so-called credit crunch<sup>1</sup>. ECF, in fact, has begun to be seen as a concrete source of funding in response to the scarcity of funds faced by small and medium-sized enterprises (SMEs), and to the increasing difficulties faced by start-ups in obtaining financial resources from banks, venture capitalists and angel investors.*

*Despite the growth and spread of ECF, not all campaigns are successful and many ventures do not get financing due to non-achievement of the funding goal. Thus, the issue of success in ECF campaigns is of considerable interest.*

*An important reason why many campaigns tend to fail is the strong presence of information asymmetries between founders and crowdfunders. These asymmetries act as barriers that can lead to the risk of adverse selection and potential market failure (Akerlof, 1970). In ECF, investors are characterized by limited experience and capability in evaluating investment opportunities (Ahlers et al., 2015), and the cost to perform due diligence can be high (Agrawal et al., 2011). This could induce crowdfunders to make decisions based on non-objective parameters or follow the orientation of the crowd. In both cases, the risk of financing a potentially bad project (a ‘lemon’) is high. The well-known ‘lemons problem’ (Akerlof, 1970) refers to issues that arise due to asymmetric information held by the investor and founder which refers to the value of the company. In this scenario, the separation between high quality and low quality projects is difficult to recognize. A relevant issue is moral hazard due to possible opportunistic actions by entrepreneurs. They have more knowledge of the quality underlying the initiative and have information about the venture that they might not reveal to investors.*

*ECF platforms are virtual spaces in the exchange process, characterized by the absence of personal interactions. The limited interaction between the parties and the absence of signals deriving from the quality or reputation of the intermediary (e.g. banks) contribute to the increased risk for investors. In this context characterized by uncertainty, the signals that founders present to crowdfunders to induce them to invest could play a key role. Observable signals, as suggested by signalling theory (Spence, 1973), can mitigate the problem of information asymmetries, to the extent that they can show the quality and value of the venture. Credible information, in fact, can help investors better understand of the company, thus increasing their ability to decode signals. This is particularly true in the case of start ups characterized by uncertainty on the future development and little track record. At the same time, reliable information can help entrepreneurs get better results from the crowdfunding campaigns.*

*However, as Ahlers et al. (2015: 960) reported ‘not all the information on the quality of a venture will ultimately be an effective signal to help overcome the problem of information asymmetry’. Regarding this issue, a few scholars have started to investigate some types of signals in the ECF. In the current literature, in fact, there are some studies on the determinants of success in ECF campaigns which leverage the theory of signals. Ahlers et al. (2015) examine the impact of venture quality (human, social and intellectual capital) and uncertainty (based on Baum and Silverman’s study, 2004). Vismara (2016) investigates the role of equity retention and social networks. Vulkan et al. (2016) use the results of Mollick’s work on reward crowdfunding (e.g. average amount pledge and campaign goal) as a benchmark for ECF. Ralcheva and Roosenboom (2016) analyse the role of certifying signals (e.g. awards, professional investors, professional advisors). Lukkarinen et al. (2016) explore, in the ECF context, factors related to the investment criteria traditionally used by venture capital and angel investors (markets, stage, team, concept, scalability and terms).*

---

\* Research Fellow of *Management* - University of Turin.

e-mail: ciro.troise@hotmail.it

• Associate Professor of *Strategic Management* - University of Turin.

e-mail: elena.candelo@unito.it

♦ Full Professor of *Economics and Business Management* - University of Campania “Luigi Vanvitelli”.

e-mail: mario.sorrentino@unicampania.it

<sup>1</sup> Credit crunch is generally defined as a contraction in credit supply caused by reductions in bank liquidity or by greater risk aversion of banks in granting loans. This status is an economic condition in which investment capital is difficult to obtain and interest rates are high.

While the number of contributions focussing on signals in ECF is growing, there is a scarcity of empirical studies that investigate entrepreneurial aspects of the companies as signals in the context of ECF. Our study aims at contributing to fill this gap, namely the shortage of studies that address the issue of information asymmetries in ECF through signals derived from the entrepreneurial skills of the company.

In this scenario, we decided to concentrate our attention on the entrepreneurial characteristics of the company as potential signals that could explain the success of ECF campaigns. We analyse the entrepreneurial attributes of the company on two levels: the individual level (entrepreneur) and the firm level (venture). We assume that these aspects, which form the so-called 'entrepreneurial quality' of the company, may affect the decision of crowdfunders to finance a project and the achievement of the target amount of capital. In doing this, we provide a conceptual framework that describes and delineates the notion of entrepreneurial quality (EQ) of the company. Put simply, the main goal of this working paper is to investigate the role of EQ in the success of ECF campaigns. Our assumption is that EQ can play a signalling role for crowdfunders in an ECF context. Within the framework of the information asymmetries and signalling theory, our work aims to analyse the impact of EQ on the success rate of projects.

EQ is a concept already used by some authors in studies on company performance or regional development (Guzmán and Santos, 2001; Santos-Cumplido and Liñán, 2007; Fernández-Serrano and Romero, 2013; Goslin and Barge, 1986; Kuznetsov et al., 2000). Fernández-Serrano and Romero (2013) included the notion of the EQ of SMEs by the personal characteristics of the entrepreneurs (motivation and previous experience) and different dimensions of the so-called 'entrepreneurial orientation' (innovation, proactivity and co-operation, without using risk taking). Guzmán and Santos (2001) show the importance of entrepreneurship for business success and economic development. Their study refers to the initiatives and behaviours of entrepreneurs to energize their businesses (innovation, ambition, proactivity and co-operation), which depend on their own personal qualities or the work environments they create (e.g. professional experience, education and motivation). Also, the work of Santos-Cumplido and Liñán (2007) analyses energizer behaviours (innovation, ambition, cooperation and proactiveness), personal characteristics (motivation) and work environment (e.g. work experience and skills). In the three works, the authors provide a definition of the entrepreneurial quality of the company. A common denominator of these studies based on the EQ is the concept of entrepreneurial orientation (EO).

Starting from the pre-existing literature, we provide a framework which includes several factors that make up EQ. Our notion of EQ considers the concept of entrepreneurship both at individual (1) and firm level (2). We consider:

(1) At the individual level, the characteristics of the founders as expressed in terms of previous work experience, which includes prior industry experience and prior start-up experience (Marino and De Noble, 1997; Ray, 1993; Omri and Boujelbene, 2015).

(2) At the firm level, the well-known concept of 'entrepreneurial orientation' (Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 1996; Covin and Slevin, 1991; Stevenson and Jarillo, 1990). This concept includes three main aspects:

- risk taking;
- innovativeness;
- proactiveness.

These three factors capture the methods and organizational processes used to implement the company's founding strategy (Lumpkin and Dess, 1996; Miller, 1983).

**Methodology.** To investigate the impact of EQ on the success of ECF campaigns, we used a quantitative methodology based on two econometric models. Our empirical analyses are currently in progress.

We hand-collected a dataset of 108 campaigns launched on seven Italian portals. These portals cover a variety of projects on the platforms since their origin (period January 2014 - February 2018).

In line with previous studies (Ahlers et al., 2015; Vismara, 2016; Ralcheva and Roosenboom, 2016; Lukkarinen et al., 2016), we considered two measures as proxies for success: investors and the percentage of target capital collected. Our first variable, namely the number of funders, includes the number of investors at the end of a campaign (Ahlers et al., 2015; Vismara, 2016; Ralcheva and Roosenboom, 2016; Lukkarinen et al., 2016). The second variable, namely funding collected, includes the percentage of the target amount raised (Vismara, 2016; Ralcheva and Roosenboom, 2016). These two proxies represent the dependent variables of our two econometric models.

We used a negative binomial regression for the first model (dependent variable: investors) and an OLS (ordinary least squares) regression in the second model (dependent variable: funding). In both cases we used robust standard errors. Furthermore, in the models, control variables are used and a VIF (variance inflation factor) analysis is performed (to exclude multicollinearity).

The independent variables, which form the entrepreneurial quality, are divided into two levels (Table 1). In our study we tested each explanatory independent variable for the hypothesis of a positive effect on the success of ECF campaigns.

Tab. 1: Entrepreneurial Quality Construct

		Selected References
<i>Independent variables</i>		
	Entrepreneurial Quality (EQ)	Guzmán and Santos (2001); Santos-Cumplido and Liñán (2007); Fernández - Serrano and Romero (2013); Goslin and Barge (1986); Kuznetsov <i>et al.</i> (2000)
Entrepreneurial Quality in ECF	{ Individual Level: prior work experience (Prior Industry Experience; Prior Start-Up Experience)  Firm Level: Entrepreneurial Orientation (Innovativeness; Proactiveness; Risk taking propensity)	Marino and De Noble (1997); Ray (1993); Omri and Boujelbene (2015)
		Miller (1983); Covin and Slevin (1991); Stevenson and Jarillo (1990); Lumpkin and Dess (1996)
<i>Dependent variables</i>		
	No. Crowdfunders	Ahlers <i>et al.</i> (2015); Vismara (2016); Ralcheva and Roosenboom (2016); Lukkarinen <i>et al.</i> (2016)
	Funding collected (in %)	Vismara (2016); Ralcheva and Roosenboom (2016)

Source: elaboration by the authors.

**Findings.** *This study is a work in progress that aims to investigate if EQ is a success driver in the equity crowdfunding model. This paper attempts to contribute to the current debate on signals and attributes of initiatives in ECF, and to fill the knowledge gap between founders and crowdfunders, due to the online virtual ecosystem of the platforms.*

*The analyses that will be conducted aim to examine the impact of entrepreneurial quality signals in funding success. The results of our two econometric models intend to assess whether EQ is a success driver in the equity crowdfunding model. Hopefully, a positive effect will emerge.*

*The results should be able to demonstrate which factors are more likely to impact on the percentage of funding collected or the number of crowdfunders involved. We expect that many signals, both at the individual level (prior work experience) and the firm level (entrepreneurial orientation), help to increase the success rate of ECF campaigns, thus mitigating information asymmetries.*

**Research limits.** *The first limit of this study is the use of data from only one country, Italy. The Italian economy is a typical western economy (being part of the EU and the EEA), so presumably our results could be relevant and applicable in other western economies that have similar regulatory environments. Therefore, the results may be generalized, with caution. A similar potential limitation in this study is the use of specific and typical parameters that characterize start ups or SMEs in Italy (e.g. I.P. and R&D) when measuring entrepreneurial orientation. It must be taken into account that the ECF mechanism is subject to regulation in every nation (different from each other), as there is no universal regulation. The insights of our work could be extended to other countries and continents, but to broaden the understanding of the phenomenon at a global level, the specific cultural differences of the countries must be considered.*

*The second limit is that our paper focuses on several aspects of entrepreneurship, but we do not include other possible factors, such as market conditions and the capabilities of the start ups and SMEs. Considering the entrepreneurial orientation construct, we use some parameters already used in entrepreneurship literature and contextualize them to the field of equity crowdfunding. However, we do not exclude that there may be other parameters that can be used for the same purpose.*

*Finally, another limitation of our study is that the success of crowdfunding initiatives is also determined by non-measurable factors that can influence both the crowdfunders decision to invest and the amount invested. Both personal motivations and the 'lottery effect' might be included in this type of factor.*

**Practical implications.** *Hopefully this study will have useful implications for different actors: founders, online portal managers and policy makers.*

*This paper should be able to highlight information in the entrepreneurial sphere perceived as quality signals by crowdfunders, providing valid information especially for platform managers and entrepreneurs in launching ECF campaigns. Moreover, this work can provide support especially to policy makers, who promote types of funding to support start-ups, SMEs and entrepreneurs, and make decisions on fund-raising tools. They could encourage the use of specific information, stimulate actions by the main actors of the ecosystem and implement new development strategies for ECF.*

The online ECF market presents a challenging environment for crowdfunders to evaluate start up value. In this virtual context, one of the most important challenges facing founders is to communicate information about the start up. The results of this work may have different implications for crowdfunders, who propose initiatives, and for platform managers, who publish projects on their online portal. Both types of actors should acknowledge the importance of signals and should implement actions to improve the quality of the campaigns:

- platform managers should reserve sections of the campaign window for providing details (e.g. prior work experiences), and improve current project spaces with more specific sections;
- founders should introduce specific details about the company and the team (e.g. by implementing links) in a clear and detailed way (team members often insert extremely small descriptions or do not present any information in some areas).

Observable signals could reduce the uncertainty associated with the initiative, limiting the information asymmetry problem, and could represent elements of reflection by the managers of the platforms and regulators. Thus, our work could provide useful information to managers to better guide their actions to improve the environment for users and help policy makers who encourage new initiatives, the use of the financing mechanism through the crowd and determine strategies for this fundraising system.

**Originality of the study.** This paper could offer contributions to the current crowdfunding literature, in particular to the nascent research stream investigating information mechanisms to achieve success in campaigns.

Firstly, the paper proposes an original framework for studying success signals in ECF projects and a potential starting point for future research linking entrepreneurship and crowdfunding. The debate over success factors in the crowdfunding research stream has so far focused mainly on the reward model, and there are few contributions on ECF. Papers on the equity-model that draw on signalling theory provide insights on the role of personal social networks (Vismara, 2016), educational background of the team (Lukkarinen et al., 2016; Ahlers et al., 2015), certifications (Ralcheva and Roosenboom, 2016) and equity offered (Ahlers et al., 2015; Vismara, 2016; Ralcheva and Roosenboom, 2016). Our work considers several factors of entrepreneurship as effective signals for crowdfunders. To the best of our knowledge there are no discussions of the EQ of the company (at individual or firm level) and its role in the success of ECF campaigns.

Secondly, in this study we chose to examine the Italian equity crowdfunding market, a not yet thoroughly investigated country, in particular for the ECF model. This choice is due to the interest and importance of this form of financing in Italy, the first country in Europe to have a specific and organic regulation of ECF (Decree Law n. 179/2012), creating a national registry for ECF operators. The case of Italy is often cited in various crowdfunding papers, being considered of international interest.

Finally, further steps in this work concern implementing the analyses with the data of the team and the company through their respective LinkedIn and Facebook accounts. In fact, social networks, as recalled by some authors (Colombo et al., 2014; Vismara, 2016; Mollick, 2014; Ahlers et al., 2015), are an important way to connect founders and potential investors.

**Key words:** Equity Crowdfunding; Signals; Entrepreneurial Quality; Crowdfunders; Start ups; Entrepreneurs

## References

- AGRAWAL A., CATALINI C., GOLDFARB A. (2011), "The geography of crowdfunding", *NBER Working Paper*, n. 16820.
- AHLERS GERRIT K., CUMMING C., GUNTHER C., SCHWEIZER D. (2015), "Signaling in Equity Crowdfunding", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 39, n. 4, pp. 955-980.
- AKERLOF G.A. (1970), "The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n. 3, pp. 488-500.
- BAUM J.A., SILVERMAN B.S. (2004), "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n. 3, pp. 411-436.
- COLOMBO M.G., FRANZONI C., ROSI-LAMASTRA C. (2014), "Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n.1, pp. 75-100.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-24.
- DE BUYSERE K., GAJDA O., KLEVERLAAN R., MAROM D. (2012), "A Framework for European Crowdfunding", *Resource Document, European Crowdfunding Network*.
- ENGELHARDT L. (2012), "Expansionary Monetary Policy and Decreasing Entrepreneurial Quality", *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 15, n. 2, pp 172-194 (2012).
- FERNÁNDEZ -SERRANO J., ROMERO I. (2013), "Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas", *Papers in Regional Science*, vol. 92, n. 3, pp. 495-513.
- GOSLIN L.N., BARGE B. (1986), "Entrepreneurial qualities considered in venture capital support", in Ronstadt R., Hornaday J.A., Petersen R. (eds) *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Massachusetts: Babson College, Wellesley, pp. 366-377.
- GUZMÁN J., SANTOS F.J. (2001), "The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of Seville", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 221-228.



- KUZNETSOV A., MCDONALD F., KUZNETSOVA O. (2000), "Entrepreneurial Qualities: A Case from Russia", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 1, pp. 101-107.
- LUKKARINEN A., TEICH J.E., WALLENIUS H., WALLENIUS J. (2017), "Success Drivers of Online Equity Crowdfunding Campaigns", *Decision Support Systems*, doi. 10.1016/j.dss.2016.04.006.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-173.
- MARINO K.E., DE NOBEL A.F. (1997), "Growth and Early Returns in Technology-Based Manufacturing Ventures", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, n. 2, pp. 225-242.
- MILLER D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770-791.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, pp. 1-16. Elsevier.
- NASRABADI A.G. (2015), "Equity Crowdfunding: Beyond Financial Innovation", In *Crowdfunding in Europe: State of the Art in Theory and Practice 2015* (Brüntje D., Gajda O.) *FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship*.
- OMRI A., BOUJELBENE J. (2015), "Entrepreneurial Team: How Human and Social Capital Influence Entrepreneurial Opportunity Identification and Mobilization of External Resources", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 11 n. 3, pp. 25-42, 2015.
- RALCHEVA A., ROOSENBOOM P. (2016), "On the Road to Success in Equity Crowdfunding", *Social Science Research Network*, <https://ssrn.com/abstract=2727742>.
- RAY D.M. (1993), "Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, n. 4, pp. 345-358.
- SANTOS-CUMPLIDO F.J., LIÑÁN F. (2007), "Measuring entrepreneurial quality in Southern Europe", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 87-107.
- SPENCE M. (1973), "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, n. 3, pp. 355-374.
- STEVENSON H., JARILLO J. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 17-27.
- VISMARA S. (2016), "Equity retention and social network theory in equity crowdfunding", *Small Business Economics*, vol. 46, n. 4, 579-590.
- VULKAN N., ASTEBRO T.B., SIERRA M.F. (2016), "Equity Crowdfunding: A New Phenomena", *Journal of Business Venturing Insights*. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2700236>.
- YAMEN S., GOLDFEDER Y. (2015), "Equity Crowdfunding-A Wolf in Sheep's Clothing: The implications of crowdfunding legislation under the JOBS Act", *Brigham Young University International Law & Management Review* (BYU Int'l L. & Mgmt. R.), 41 (2015), Available at: <https://digitalcommons.law.byu.edu/ilmr/vol11/iss1/4>

## Websites

<http://startup.registroimprese.it>

<http://www.consob.it/web/consob/>



# Linguistic style of crowdfunding pitches: How does displayed narcissism influence crowdfunding success?

SIMONA LEONELLI\* FRANCESCO DI PIETRO\* FRANCESCA MASCIARELLI<sup>†</sup>

**Purpose of the paper.** *With accelerating growth in the popularity of investments through equity crowdfunding, many entrepreneurs are struggling with the question of how to develop a successful fund-raising pitch on equity crowdfunding platforms. Understanding how and why some campaigns are successful and others do not is important from both scholarly and practical perspectives (Cumming et al., 2017). Several studies in the entrepreneurship literature have highlighted salient characteristics of successful crowdfunding campaigns. Recent studies on crowdfunding have demonstrated the importance of communication content for funding purposes (Parhankangas and Renko, 2017). Also, research has begun examining how the media contents such as text, video, and images as signals of underlying project quality that the entrepreneurs can communicate to the potential crowdfunders (Allison, et al., 2013; Herzenstein, et al., 2011; Mollick, 2014). However, few of them focus on the importance of the personality traits of the entrepreneurs who wrote and sponsored the campaign. Entrepreneurs' personality can be reflected in the pitch and can influence the success of the crowdfunding campaign. Drawing on the attention based theory of the firm (Ocasio, 1997; Ocasio, et al., 2018), we analyse the linguistic style of crowdfunding pitches and its influences on the success in raising funds. In particular, agreeing with numerous researcher, we affirm the existence of a relationship between the behaviours of "project champions," i.e. the entrepreneur who wrote and sponsored the crowdfunding pitch, and the higher likelihood of the pitch's success (Pinto and Patanakul, 2015; Pinto and Slevin, 1989). Specifically, we focus on how the narcissism displayed in the text through the linguistic style influences crowdfunding campaign's success. Therefore, we aim at answering the following research question: How does displayed narcissism on crowdfunding pitches impact the success of the campaign?*

*The word narcissism has a root in Greek literature, in fact in mythology there is the story of a young man who fell in love with his image in a puddle of water, from that moment he becomes unable to love another human being and perishes because of his self-worry. The first to use this term and discuss in psychological literature the narcissistic personality was Ellis (1927) in 1898. This study was followed by Freud (1914) who, initially, saw narcissism as a clinical disorder but, during his life, modified his opinion identifying the narcissistic person as someone who manifested self-admiration, self-promotion, and tendency to see others as an extension of oneself (Chatterjee and Hambrick, 2007). According to Freud narcissism had negative aspects but, never the less, also positive ones. The positive element lied in the ability of narcissists to fulfil the position of the leader, support others, and account for social growth with innovative inputs. These essential characteristics can be found in some of the most important figures of the last two centuries: Napoleon Bonaparte, Mahatma Gandhi, Thomas Edison, Henry Ford, and Steve Jobs (Maccoby, 2000).*

*Previous studies on the personality of the CEOs focus on the personality traits of narcissism (Chatterjee and Hambrick, 2007; Mathieu and St-Jean, 2013; Rosenthal and Pittinsky, 2006). They focus on the impact that the entrepreneurs' personality has on firm strategy and performance. From the strategic point of view, narcissistic CEOs, due to their need to emerge, be seen, and admired, tend to enter into transactions that rapidly change the dynamics of the company and increase its visibility (Judge, et al., 2006). Moreover, they tend to dissociate from keeping the status quo and have the propensity to differ from previous strategies (Chatterjee and Hambrick, 2007). Finally, the entrepreneurs' personality impacts on the type of innovation that firms implement; according to Galasso and Simcoe (2011), narcissistic CEOs prefer to implement radical, more than incremental innovation. From the performance outcome point of view, narcissistic CEOs tend to generate more extreme performance, more big wins and significant losses, respect non-narcissistic CEOs (Chatterjee and Hambrick, 2007). Moreover, because of their desire to emerge, narcissistic CEOs tend to overvalue their ability while underestimating the risk of failure (Judge and LePine, 2007).*

*According to Chatterjee and Hambrick (2007), narcissistic CEOs' strategic decisions have both positive or negative patterns of outcomes. Instead, they observed that narcissists' decision-making processes and choices of strategic alternatives suggested wide variability in responses to environmental opportunities and threats, resulting in significant wins and significant losses. Therefore, based on the characteristics of pitches that are likely to be championed by narcissistic sponsors, we can argue that such projects have a high potential for dramatic success or*

---

\* Postdoctoral Research Fellow of *Management* - University of "G. D'annunzio"  
e-mail: simona.leonelli@unich.it

• Postdoctoral Research Fellow of *Management* - University of Luiss Guido Carli  
e-mail: fdipietro@luiss.it

† Associate Professor of *Management* - University of "G. D'annunzio"  
e-mail: francesca.masciarelli@unich.it

debilitating failure. Thus, we can hypothesize that crowdfunding pitches wrote by narcissistic entrepreneurs have a negative impact the success of the campaign.

**Methodology.** We analyse 189 campaigns from the most popular equity-crowdfunding platforms in the UK: Seedrs and Crowdcube. In 2016, through Seedrs, 375 new businesses raised £210 million overall, with an average of 31 successful pitches per month (seedrs.com). During the same period, through Crowdcube 136 start-ups raised £83 million overall (crowdcube.com). We collected data from April 2017 to March 2018. We focused on equity crowdfunding because future company shareholders have a higher interest in the future value created by the start-up concerning other forms of crowdfunding.

On both platforms, the creators of projects provide an overview of their service or product in the central section of the campaign web page. The pitch offers the investor with information related to the company and financing, the product, the amount sought, the equity offered (and the option to provide convertible or straightforward equity), pre-money valuation, number of investors, social network links, etc. Companies also provide information on team members and how the money will be used. Platforms allow interaction between investors and the entrepreneurs via the discussion forum. Crowdcube offers the opportunity to run a campaign for 30 or 60 days, while Seedrs campaigns last for up to 60 days. Both platforms adopt an “all or nothing” approach, meaning that if a campaign does not get fully funded its investors will receive back the amount pledged.

Considering that the crowdfunding campaign is our unit of analysis, we consider closed crowdfunding campaign as meaning that investors can no longer add pledges either because the fundraising target has been reached or the campaign has expired. Therefore, our dependent variable, Success, is a dummy variable that takes the value 1 for a campaign successfully funded - achieving the funding goal - 0 otherwise.

In this paper, we do not measure the narcissism at the individual level, but we consider how the entrepreneurs' narcissism mirrors itself in each project. For this reason, we use unobtrusive indicators of narcissistic tendencies in CEOs. According to Webb and Weick (1979), social scientists can use physical traces (evidence people leave behind them in their physical environment), non-participant observation, documentary sources, and the written and spoken words of subjects to learn about their preferences, perceptions, and personalities. Researchers have used several unobtrusive measures of personality. Briefly, Pennebaker, Mehl, and Niederhoffer (2003) have used word usage to detect individual differences; Gosling, Ko, Mannarelli, and Morris (2002) have studied offices and bedrooms as physical manifestations of personalities; and numerous scholars have examined personal Web sites or social networks pages as indicators of identity claims (Buffardi and Campbell, 2008; DeWall, et al., 2011; Vazire and Gosling, 2004).

Through text analysis, we identified narcissist expressions used by entrepreneurs in their pitches. We create two categories in our analysis: one calls narcissist expressions and the other non-narcissist expressions. The first category, narcissist expressions, is the sum of the number of: (i) the first-person singular pronouns used; (ii) the third-person singular pronouns used; (iii) the repetitions of the start-up's name; (iv) the common verbs used by narcissistic people (e.g., reinvent, disrupt, perform, win); and (v) the common adjectives, pronouns, nouns, and conjunction used by narcissistic people (e.g., first, high, perfect, unique). The second category, non-narcissistic expressions, is the sum of the number of: (i) the first-person plural pronouns used; (ii) the common verbs used by non-narcissistic people (e.g., believe, can, hope, wish); and (iii) the common adjectives, pronouns, nouns, and conjunction used by non-narcissistic people (e.g., although, whether, to our knowledge). Our variable calls narcissism is composed by the number of narcissist expressions in each pitch, divided by the sum of those narcissist expressions plus the non-narcissistic expressions.

In our regression models, we included control variables that potentially might affect our dependent variable. Specifically, we controlled for: Number of investors for the number of investors; the amount request (in euros) that entrepreneurs aimed at raising through the online platform; company's stage of development with Startups denoting a company age of fewer than three years; Team size for the number of members of the team; Platform for the platform uses for raise funds (Seedrs or Crowdcube), and Word that indicates the total number of words used in the campaign, including the words accompanying pictures on the campaign page. The above information was gathered via the platforms' websites, Seedrs (seedrs.com) and Crowdcube (crowdcube.com).

**Findings.** Our aim was to investigate the relation between the success of a new venture's equity crowdfunding campaign and the frequency use of narcissist expressions. On average, our successful sample ventures raised £715,442 from 315 backers. They offered 3.5% of the company equity, and they were 3 years old at the time of their fundraising. The average team size was 6 members. Unsuccessful ventures in our sample offered 2.9% of their capital on average in exchange for £275.981 on average. They were 3 years old when they approached crowdfunding to raise funds, and the average team size was 4.5 members.

Empirically, we employed a logit model since our dependent variable is a dummy variable, Success (Greene, 2003). This model uses all the available information from the explanatory variables, including those where the dependent variable is zero. We checked also for outliers and the total number of observations after deleting outliers was 185.

Model I (Table 1) reports the effects of the control variables including Amount sought, Team size, Start-up, Social media popularity. Model II reports the effect of the control variables and our independent variable

Tab. 1: The impact of narcissism on crowdfunding success

DV: Success	Model I		Model II	
	Coeff.	P-value	Coeff.	P-value
Narcissism			-2.463	0.022*
N. of investors	0.025	0.000***	0.028	0.000***
Amount request	-0.764	0.012*	-0.730	0.019*
Age	-0.140	0.129	-0.146	0.140
Team size	0.029	0.762	0.056	0.569
N° of words	0.000	0.558	0.000	0.586
Platform	1.763	0.029*	1.266	0.129
Constant	-2.358	0.007**	-4.364	0.001***
Observations	185		185	
Adjusted R2	49.66%		52.11%	

Notes: DV, dependent variable. † P < 0.1; \*P < 0.05; \*\*P < 0.01; \*\*\*P < 0.001

Source: Our elaboration

Our results show that there is a significant negative relationship between the level of narcissism and the crowdfunding campaign success ( $p = 0.022$ ,  $\beta = -2.463$ ). This means that entrepreneurs using narcissist expression in company presentation - pitch - have a lower probability of reaching their fundraising goal. Thus, campaigns with extensive use of non-narcissist expressions are more likely to achieve their goal. Demonstrating that the language used by new ventures exert influence on potential investors' attention, we contribute to the literature highlighting the importance of narratives to understand organisations (Ocasio et al., 2018).

In other words, we find that potential investors will be more willing to invest if the start-up uses language that does not show the narcissistic side of the project.

**Limitations.** We can improve our study considering other personality traits of the entrepreneurs, and also investigate other variables that can moderate or mediate this relationship (e.g. time).

**Implications.** Our paper has both theoretical and practical contribution. Our study contributes to the entrepreneurship literature, highlighting the importance of storytelling in engaging with crowd investors. Responding to the call of Ocasio et al. (2018), to better understand the role of communication in shaping firms' strategic decisions, our study contributes to the organization literature highlighting the importance of text to understand organizations (by emphasizing the importance of linguistic style - narcissist expressions - for persuading or deteriorating the crowd from investing). Entrepreneurs should consider the linguistic style used in the information they disclose online since it could persuade or deter the crowd from investing in their project. Regarding the practical contribution, we alert entrepreneurs to consider the linguistic style used in the information they disclose online since it could persuade or deter the crowd from investing in their projects.

**Originality of the paper.** This is one of the first papers that try to fill a gap in the literature by analyzing the relationship between crowdfunding campaign success and entrepreneurs' narcissism.

**Key words:** crowdfunding success; narcissism; start-up; linguistic style

## References

- ALLISON T.H., MCKENNY A.F., SHORT J.C. (2013), "The effect of entrepreneurial rhetoric on microlending investment: An examination of the warm-glow effect", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n. 6, pp. 690-707.
- BUFFARDI L.E., CAMPBELL W.K. (2008), "Narcissism and social networking web sites", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 34, n. 10, pp. 1303-1314.
- CHATTERJEE A., HAMBRICK D.C. (2007), "It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 3, pp. 351-386.
- CUMMING D.J., LEBOEUF G., SCHWIENBACHER A. (2017), "Crowdfunding cleantech", *Energy Economics*, vol. 65, 292-303.
- DEWALL C.N., BUFFARDI L.E., BONSER I., CAMPBELL W.K. (2011), "Narcissism and implicit attention seeking: Evidence from linguistic analyses of social networking and online presentation", *Personality and Individual Differences*, vol. 51, n. 1, pp. 57-62.
- ELLIS H. (1927), "The conception of narcissism", *The Psychoanalytic Review (1913-1957)*, vol. 14, n. 2, pp. 129-153.
- FREUD S. (1914), "On narcissism: an introduction: Read Books Ltd.
- GALASSO A., SIMCOE T.S. (2011), "CEO overconfidence and innovation", *Management Science*, vol. 57, n. 8, pp. 1469-1484.
- GOSLING S.D., KO S.J., MANNARELLI T., MORRIS, M. E. (2002), "A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms", *Journal of personality and social psychology*, vol. 82, n. 3, pp. 379.
- GREENE W.H. (2003), "Econometric analysis", Pearson Education Limited, International Edition.
- HERZENSTEIN M., DHOLAKIA U.M., ANDREWS R.L. (2011), "Strategic herding behavior in peer-to-peer loan auctions. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, n. 1, pp. 27-36.

- JUDGE T.A., LEPINE J.A. (2007), "The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts", in *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*. Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 332-355.
- JUDGE T.A., LEPINE J.A., RICH B.L. (2006), "Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n. 4, pp. 762.
- MACCOBY M. (2000), "Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 68-78.
- MATHIEU C., ST-JEAN É. (2013), "Entrepreneurial personality: The role of narcissism", *Personality and Individual Differences*, vol. 55, n. 5, pp. 527-531. doi:10.1016/j.paid.2013.04.026
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, pp. 1-16.
- OCASIO W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 187-206.
- OCASIO W., LAAMANEN T., VAARA E. (2018), "Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change", *Strategic Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 155-167.
- PARHANKANGAS A., RENKO M. (2017), "Linguistic style and crowdfunding success among social and commercial entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n. 2, pp. 215-236.
- PENNEBAKER J.W., MEHL M.R., NIEDERHOFFER K.G. (2003), "Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves", *Annual Review of Psychology*, vol. 54, n. 1, pp. 547-577.
- PINTO J.K., PATANAKUL P. (2015), "When narcissism drives project champions: A review and research agenda", *International Journal of Project Management*, vol. 33, n. 5, pp. 1180-1190.
- PINTO J.K., SLEVIN D.P. (1989). The project champion: Key to implementation success. *Project Management Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 15-20.
- ROSENTHAL S.A., PITTINSKY T.L. (2006), "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n. 6, pp. 617-633.
- VAZIRE S., GOSLING S.D. (2004), "e-Perceptions: personality impressions based on personal websites", *Journal of personality and social psychology*, vol. 87, n. 1, pp. 123.
- WEBB E., WEICK K.E. (1979), "Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 650-659.

## Website

<https://www.crowdcube.com>

<https://www.seedrs.com>

# Il crowdfunding e le variabili predittive di successo: il caso Kickstarter

FRANCESCO CAPPA\* RICCARDO MAIOLINI\* MARIA ISABELLA LEONE\*  
MICHELE PINELLI\* LORENZO RABBIA\*\*

**Obiettivi.** Il fenomeno del crowdfunding sta assumendo sempre di più un importante ruolo nel finanziamento di progetti imprenditoriali altamente innovativi. Molte sono le piattaforme e ancor di più le tipologie di progetti che vengono finanziati. Ogni piattaforma si caratterizza per tipologie di finanziamenti (reward-based, equity-based or donation-based) e tipologie di progetti da finanziare (startup, nuovi prodotti, album musicali, libri, videogiochi o documentari) (Cholakova and Clarysse, 2015; Assenova et al., 2016; Block et al., 2017). Nel corso degli anni si sono sviluppate principalmente quattro tipologie di crowdfunding: il reward-based, il debt-based, il donation-based e l'equity-based.

Il crowdfunding può essere definito come una "chiamata aperta" effettuata su Internet per raccogliere risorse finanziarie in forma di donazioni monetarie (Belleflamme et al., 2014). Nel caso del reward-based, che è il più diffuso oggi, tale finanziamento viene raccolto in cambio di prodotti, servizi o ricompense. Il paradigma prevede la relazione tra due soggetti: i creator (cioè chi richiede fondi per un determinato progetto) e i backer (cioè chi dà il denaro ai creatori per la realizzazione di questi progetti). Il crowdfunding è, di conseguenza, strettamente correlato alla creazione di piattaforme online per facilitare l'incontro tra questi due soggetti (Agrawal et al., 2015). L'utilizzo di Internet come punto di incontro permette infatti ai creatori di presentare rapidamente la propria idea, e ai donatori di visualizzare immediatamente i progetti che trovano interessanti. Costanti caratteristiche di un progetto di crowdfunding sono: target monetario da raggiungere con la raccolta, descrizione del progetto che si intende intraprendere con i fondi, deadline per la raccolta e il raggiungimento dell'obiettivo stabilito.

Dato che l'obiettivo principale delle campagne di crowdfunding è la collezione dei fondi richiesti dai creatori per far partire il progetto imprenditoriale, l'interesse accademico e manageriale verso i fattori che determinano il successo di tali progetti è in continua crescita. Mentre sono stati analizzati alcuni fattori che determinano il successo delle campagne di crowdfunding come l'esperienza dei creator, lo stile linguistico o fattori disposizionali (Boccardelli and Santella, 2014; Hobbs et al., 2016; Kraus et al., 2016; Courtney et al., 2017; Manning and Bejarano, 2017; Parhankangas and Renko, 2017; Buttice et al., 2017), noi in questo studio ci focalizziamo sulla ricerca delle parole chiave che risultano essere determinanti.

La domanda di ricerca che abbiamo analizzato in questo studio è quindi: Possono determinate parole influenzare il successo delle campagne di crowdfunding?

La ricerca intende esplorare l'utilizzo di parole ripetitive utilizzate dai promotori di progetti di crowdfunding all'interno di Kickstarter, la principale piattaforma di crowdfunding globale e un database usato da molti studi scientifici (Mollick, 2014; Colombo et al., 2015; Mollick and Nanda, 2016; Kaartemo, 2017; Buttice et al., 2017; Chan and Parhankangas, 2017), con lo scopo di verificare la possibilità che esse influenzino i backer a donare i loro soldi.

**Metodologia.** Da un punto di vista metodologico, la ricerca è stata suddivisa in due fasi: in una prima fase sono stati selezionati circa 93.000 progetti di crowdfunding dalla piattaforma Kickstarter suddivisi in 51 categorie; ogni progetto contiene una descrizione scritta del progetto, un titolo e una serie di variabili contenenti informazioni relative alla posizione geografica del progetto, informazioni sul promotore dell'iniziativa (n. di progetti già proposti) totale di denaro richiesto e totale raccolto, numero di backer che hanno partecipato al progetto, data di inizio e conclusione della campagna. L'analisi delle narrative è stata effettuata attraverso lo strumento di analisi semantica Word

---

\* Post-doc research fellow, LUISS Guido Carli  
e-mail: fcappa@luiss.it

• Assistant Professor of *Business Administration*, John Cabot University, Roma,  
e-mail: rmaiolini@johncabod.edu

\* Associate professor of *Management* - LUISS Guido Carli,  
e-mail: mleone@luiss.it

\* Post-doc research fellow at Free University of Bozen, Adjunct faculty at University of Padua  
e-mail: micpinelli@gmail.com

\* Business Analyst Intern Nike EMEA EHQ / Paesi Bassi, Hilversum,  
e-mail: rabbialorenzo@gmail.com

*Frequency Counter (reperibile gratuitamente dal sito [www.writewords.org.uk](http://www.writewords.org.uk)). Dopo aver ottenuto l'elenco delle parole maggiormente utilizzate nel dataset, sono state escluse quelle parole ripetute non significative ai fini dell'analisi (come articoli, ripetizioni delle categorie del DB, verbi ausiliari etc.). dopo aver eliminato le parole di uso comune, è stata calcolata la frequenza (rapporto tra conteggio delle realizzazioni della parola e totale delle parole individuate) e la frequenza cumulata delle restanti keyword. Sono state individuate in totale 87.513 keyword all'interno dell'intero campione, con un totale di 1.495.885 realizzazioni. Di queste 87 mila parole, 4.191 compaiono con una frequenza superiore a 50 volte. Successivamente, le keyword con maggiore frequenza cumulata sono state suddivise per categoria di campagna raccolte al fine di esplorare caratteristiche di prodotti e campagne che possano attirare backer interessati a determinate tipologie di prodotti.*

*La seconda fase della ricerca si è concentrata sull'analisi dell'impatto delle keyword più frequenti sul success rate delle campagne di crowdfunding, per individuare le keyword maggiormente significative tra quelle presenti nei testi contenuti nei titoli e nelle descrizioni dei progetti.*

*La variabile dipendente usata per la nostra analisi di regressione è il success rate, ovvero la quantità di fondi raccolti rispetto a quelli previsti come obiettivo (Josefy et al., 2017). La variabile indipendente utilizzata per l'analisi è stata creata secondo la distribuzione del conteggio delle keyword, i.e. il Top 20% count delle parole utilizzate nella descrizione della campagna di crowdfunding. Partendo dalle circa 87 mila keyword presenti nel dataset, circa 4 mila compaiono con una frequenza superiore a 50 volte; di queste, sono state prese in considerazione le keyword che formano il primo 10% cumulato del campione.*

**Risultati.** *I dati raccolti attraverso il tool Word Frequency Counter hanno evidenziato che sono presenti 533.707 parole nei titoli totali del dataset. Le unique keyword sono 56.418, di cui 240 (0.4%) rientranti nelle parole di uso comuni e 56.178 (99.6%) keyword analizzabili. Le statistiche descrittive delle parole che costituiscono il top 20% count di quelle presenti nel campione sono riportate in Tabella 1.*

Tab. 1: Keyword e Frequenza Cumulata per il Top 20% del campione totale

KeyW 20%	F. cum	KeyW	F. cum	KeyW	F. cum
time	10,5%	journey	14,9%	adventure	18,0%
debut	10,7%	comedy	15,0%	artist	18,1%
show	10,9%	support	15,2%	family	18,3%
people	11,2%	like	15,3%	old	18,4%
ep	11,4%	play	15,5%	food	18,5%
cd	11,6%	rock	15,6%	work	18,6%
tour	11,8%	studio	15,8%	day	18,8%
recording	12,2%	dance	15,9%	fund	18,9%
based	12,4%	year	16,1%	set	19,0%
create	12,6%	festival	16,2%	just	19,1%
feature	12,7%	community	16,4%	production	19,3%
length	12,9%	city	16,5%	needs	19,4%
man	13,1%	way	16,6%	artists	19,6%
live	13,4%	american	16,8%	home	19,8%
novel	13,6%	years	16,9%	com	19,9%
young	13,8%	fun	17,1%	Kickstarter	20,0%
making	13,9%	collection	17,2%	movie	20,1%
original	14,1%	free	17,3%		
songs	14,3%	great	17,5%		
band	14,4%	back	17,6%		
release	14,6%	unique	17,7%		
bring	14,7%	stories	17,9%		

Fonte: elaborazione degli autori su dati di Kickstarter, 2018.

*Partendo dall'osservazione dei risultati della frequenza delle keyword, si nota come molte parole siano specifiche di alcune categorie. Ad esempio, "album" è chiaramente specifica alla sola categoria Music, "film" alla Synth Film/Movie/Animation, "game" a Video Games o Games. Per questo motivo è stato replicato l'intero procedimento descritto fin qui per le 11 categorie sintetiche, così da ottenere la frequenza delle parole specifiche a ciascuna categoria:*

- *Crafts - project, art, hand, story, life, love;*
- *Design - design, cards, playing;*
- *Fashion - collection, clothing, fashion, apparel, shirts, line;*
- *Food - food, truck, farm, coffee, brewing, kitchen;*
- *Games - game, rpg, story, playing, fantasy, play, adventure, cards, young;*
- *Graphic design - poster, new, art, album, series, book;*
- *Hardware - open, one, arduino, source, power;*
- *Open software - party, app, tour, join, house, invited, vote, contest, entered;*
- *Product design - iPhone, first, iPad, art, case, game, wallet, stand, record;*
- *Technology - first, app, music, game, iPhone, mobile, video, create;*
- *Video games - game, video, story, adventure, rpg.*



I dati individuati sono stati poi utilizzati in una regressione lineare che comprendeva tutti i settori per testare il loro effetto sul success rate delle campagne di crowdfunding. La variabile dipendente era il Success Rate, ovvero la quantità di fondi ricevuti rispetto alla quantità di fondi richiesti, mentre la variabile indipendente era il top 20% count delle parole ricorrenti nella descrizione del progetto. Sono state inoltre inserite delle variabili di controllo quali “il numero di backer”, lo “start year”, dummy variables per tener conto dei settori della campagna di crowdfunding e dummy variables per i continenti sede dei progetti imprenditoriali

I risultati della regressione lineare riportati in Tabella 2 mostrano che la ripetitività delle keyword presenti tra le top 20% del nostro campione comporta un minore tasso di successo. La ragione dietro questo risultato sta nella logica secondo cui l'utilizzo di parole estremamente ricorrenti porti ad una minore possibilità di colpire l'attenzione dei finanziatori e quindi di raggiungere l'obiettivo della raccolta fondi, concludendo quindi senza successo la campagna di crowdfunding.

Tab. 2: OLS, with the success rate as dependent variable and top 20% words count as independent variable

OLS	COEFFICIENT	STD ERROR	P>LTL
Num. Obs.= 92.328			
Prob>f=0.000			
R <sup>2</sup> =0.1091			
TOP 20% COUNT	-0,0055206	0,0029529	0,062
BACKER COUNT	0,0006791	7,23E-06	0,000
CAMPAIGN DURATION	-0,0001841	0,0000858	0,032
START YEAR	0,0149442	0,0062793	0,017
ART SECTOR	0,0839272	0,0877165	0,339
BOOK SECTOR	0,1270998	0,089157	0,154
CRAFTS SECTOR	0,0931216	0,1163851	0,424
DESIGN SECTOR	0,3051576	0,1120926	0,006
FASHION SECTOR	-0,0073428	0,0917207	0,936
FILM SECTOR	-0,09929	0,0867084	0,252
FOOD SECTOR	0,0122738	0,0915765	0,893
GAMES SECTOR	0,7256212	0,1121832	0,000
GRAPHIC DESIGN SECTOR	0,8241681	0,1270707	0,000
HARDWARE SECTOR	1,515,804	0,1061081	0,000
JOURNALISM SECTOR	-0,1300175	0,1191996	0,275
MIXED MEDIA SECTOR	0,0273697	0,1105032	0,804
MUSIC SECTOR	0,1355804	0,0870672	0,119
OPEN SOFTWARE SECTOR	omitted		
PRODUCT DESIGN SECTOR	0,6117298	0,0918522	0,000
TECHNOLOGY SECTOR	0,2165981	0,1031395	0,036
VIDEO GAMES SECOR	0,5666746	0,0900204	0,000
AFRICA	0,1637579	0,1926523	0,395
ASIA	0,2878714	0,164928	0,081
EUROPE	0,0054952	0,1496068	0,971
MIDDLE EAST	omitted		
NORTH AMERICA	0,1260101	0,1473457	0,392
OCEANIA	-0,0686083	0,174274	0,694
SOUTH AMERICA	0,0909851	0,1753802	0,604

Fonte: elaborazione degli autori su dati di Kickstarter, 2018.

**Limiti della ricerca.** Data la struttura internazionale della piattaforma Kickstarter, la ricerca è stata effettuata prendendo in considerazione parole della lingua inglese; di conseguenza, l'esclusione dal set di parole inglesi poco significative potrebbe racchiudere qualche ulteriore assunzione sulle forme verbali che impattano sul successo, che richiederebbe una verifica linguistica più approfondita, attraverso uno studio interdisciplinare.

Il tool utilizzato per l'analisi di frequenza delle keyword non permetteva l'analisi di più parole consecutive all'interno della stessa frase. Di conseguenza, l'analisi effettuata ha riguardato le singole parole e non il loro ruolo all'interno della frase. In futuro, ulteriori studi potrebbero approfondire il significato di frasi composte da due, o più keyword utilizzate insieme sulla probabilità di successo;

Il dataset creato per le analisi sulla ripetitività può essere utilizzato come spunto per approfondire maggiormente le parole chiavi associate a ciascuna categoria. Una maggiore attenzione alle keyword (o alle frasi) a livelli di categoria potrebbero rilevare interessanti tendenze nella differenza di utilizzo del linguaggio, ad esempio, tra ambito artistico e tecnologico.

**Implicazioni pratiche.** Lo strumento del crowdfunding sta diventando sempre di più una importante fonte di finanziamento per le startup, specialmente nelle fasi iniziali di lancio di un progetto. Dal momento che gli imprenditori non possano presentare concretamente i loro prodotti, dato che l'interazione dei backer avviene solamente online sulle piattaforme web-based come Kickstarter, una buona comunicazione del progetto rappresenta una importante strategia di raccolta fondi. Saper quindi comunicare, con le giuste parole il proprio progetto, richiede lo studio di forme

communicative convincenti. Questo paper vuole mostrare agli imprenditori l'importanza di determinate keyword ed il grado di successo di queste ultime, rispetto alla performance della campagna.

**Originalità del lavoro.** L'analisi dei fattori di successo, cioè che contribuiscono al raggiungimento delle soglie richieste dagli imprenditori nelle campagne di crowdfunding per far partire il progetto, stanno attraendo un sempre maggiore interesse accademico (Boccardelli and Santella, 2014; Mitra and Gilbert, 2014; Hobbs et al., 2016; Kraus et al., 2016; Courtney et al., 2017; Manning and Bejarano, 2017; Parhankangas and Renko, 2017; Buttice et al., 2017). Con questo studio noi contribuiamo a tale filone di ricerca concentrandoci sull'impatto che l'uso di parole ricorrenti nella descrizione del progetto ha sul success rate dei fondi raccolti. Il risultato ottenuto, ovvero un effetto negativo relativamente all'uso di parole comunemente usate anche da altri progetti, può essere determinante nel contesto del crowdfunding, dato che sulla piattaforma web le principali informazioni visibili ai partecipanti sono la descrizione del progetto e le caratteristiche degli imprenditori (Arenius and Minniti, 2005; Colombo et al., 2010; Staniewski et al., 2016; Kaartemo, 2017; Buttice et al., 2017). Futuri studi dovranno estendere i risultati ottenuti da questa ricerca, includendo l'analisi contemporanea delle parole usate e delle caratteristiche degli imprenditori e la loro interazione sul success rate dei fondi raccolti.

**Parole chiave:** Crowdfunding; Kickstarter; Analisi semantica; funding received; success

## Bibliografia

- AGRAWAL A., CATALINI C., GOLDFARB A. (2015), "Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 24, n. 2, pp. 253-274.
- ARENIUS P., MINNITI M. (2005), "Perceptual variables and nascent entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 24, n. 3, pp. 233-247.
- ASSENOVA V., BEST J., CAGNEY M., ELLENOFF D., KARAS K., MOON J., NEISS S., SUBER R., SORENSON O. (2016), "The present and future of crowdfunding", *California Management Review*, vol. 58, n. 2, pp. 125-135.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 5, pp. 585-609.
- BLOCK J.H., COLOMBO M.G., CUMMING D.J., VISMARA S. (2017), "New players in entrepreneurial finance and why they are there", *Small Business Economics*, vol. 50, n.2, pp. 20171-12.
- BOCCARDELLI P., SANTELLA R. (2014), "Entrepreneurial entry: approccio disposizionale vs approccio contestuale", *Sinergie quaderni di ricerca*, n. 17, pp. 11-31.
- BUTTICÈ V., COLOMBO M.G., WRIGHT M. (2017), "Serial Crowdfunding, Social Capital, and Project Success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 183-207.
- CHAN C.S.R., PARHANKANGAS A. (2017), "Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 237-263.
- CHOLAKOVA M., CLARYSSE B. (2015), "Does the Possibility to Make Equity Investments in Crowdfunding Projects Crowd Out Reward-Based Investments?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n. 1, pp. 145-172.
- COLOMBO M.G., FRANZONI C., ROSSI-LAMASTRA C. (2015), "Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 39, n. 1, pp. 75-100.
- COLOMBO M.G., GRILLI L., BONACCORSI A., CEFIS E., SANTARELLI E., SIGNORINI F., STOREY D., TOIVANEN O. (2010), "On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 2, pp. 610-626.
- COURTNEY C., DUTTA S., LI Y. (2017), "Resolving Information Asymmetry: Signaling, Endorsement, and Crowdfunding Success", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 265-290.
- HOBBS J., GRIGORE G., MOLESWORTH M. (2016), "Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries. *Internet Research*, vol. 26, n. 1, pp. 146-166.
- JOSEFY M., DEAN T.J., ALBERT L.S., FITZA M.A. (2017), "The Role of Community in Crowdfunding Success: Evidence on Cultural Attributes in Funding Campaigns to 'Save the Local Theater'", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 161-182.
- KAARTEMO V. (2017), "The elements of a successful crowdfunding campaign: A systematic literature review of crowdfunding performance", *International Review of Entrepreneurship*, vol. 15, n. 3, (forthcoming).
- KRAUS S., RICHTER C., BREM A., CHENG C.F., CHANG M.L. (2016), "Strategies for reward-based crowdfunding campaigns", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 1, n. 1, pp. 13-23.
- MANNING S., BEJARANO T.A. (2017), "Convincing the crowd: Entrepreneurial storytelling in crowdfunding campaigns", *Strategic Organization*, vol. 15, n. 2, pp. 194-219.
- The language that gets people to give (2014, s.l.). 2014. Ed. Mitra, T., Gilbert, E. s.l., 49-61 p.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, pp. 1-16.
- MOLLICK E., NANDA R. (2016), "Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts.. *Management Science*, vol. 62, n. 6, pp. 1533-1553.
- PARHANKANGAS A., RENKO M. (2017), "Linguistic style and crowdfunding success among social and commercial entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n. 2, pp. 215-236.
- STANIEWSKI M.W., SZOPIŃSKI T., AWRUK K. (2016), "Setting up a business and funding sources", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 1, pp. 2108-2112

# L'influenza del linguaggio in una campagna di finanziamento di crowdfunding

RICCARDO MAIOLINI\* FRANCESCO CAPPA\* MARIA ISABELLA LEONE\*  
MICHELE PINELLI\*\* GIULIA BEDI\*\*

**Obiettivi.** *Nell'era del web 2.0 le nuove tecnologie hanno ridisegnato le relazioni tra le persone, in particolare Internet è diventato un luogo dove la cultura della partecipazione ha potuto svilupparsi e le organizzazioni hanno iniziato a sfruttare l'intelligenza collettiva delle comunità online. Tale sistema ha costituito un terreno fertile per lo sviluppo di nuovi paradigmi, che sfruttano la crowd per ottenere delle idee, i.e. crowdsourcing (Howe, 2006; Penin and Burger-Helmchen, 2011), dati per progetti di ricerca, i.e. citizen science (Cappa et al., 2016; Laut et al., 2017), fino alla raccolta di risorse economiche, tramite il crowdfunding (Schwienbacher and Larralde, 2010; Hobbs et al., 2016), tecnica che mette in comunicazione soggetti che hanno bisogno di risorse finanziarie con una vasta comunità di persone, disposte a partecipare allo sviluppo di un progetto. Stiamo assistendo alla crescita di una nuova forma di democratizzazione della finanza, che permette di renderla accessibile a tutti. Il crowdfunding rappresenta uno strumento complementare ed innovativo: da una parte la necessità di reperire finanza e dall'altra la necessità di sentirsi parte di un progetto, di una causa alla quale poter apportare il proprio contributo. L'obiettivo delle campagne di finanziamento è quello di raggiungere il "goal" previsto dal founder nella progettazione iniziale della campagna, per la realizzazione dell'idea imprenditoriale. L'interesse accademico sul tema del successo delle campagne di crowdfunding è aumentato negli ultimi anni, spostando l'attenzione da una prima fase definitoria, verso una strutturazione di ricerche volte a comprendere le dinamiche di crescita e soprattutto di performance del fenomeno. Diversi studi si sono concentrati sulla analisi geografica dei progetti e delle piattaforme, sul ruolo dei finanziatori, oltre che sulle modalità di o sulle informazioni sui promotori dei progetti (Schwienbacher and Larralde, 2010; Belleflamme et al., 2014; Kuppuswamy and Bayus, 2017).*

*Poche e frammentate ancora, sono le ricerche relative al ruolo del linguaggio nella descrizione delle campagne di crowdfunding (Manning and Bejarano, 2017). Il principale obiettivo di questa ricerca è esplorare le diverse forme di storytelling utilizzate per le campagne di crowdfunding, al fine di comprendere se esiste una relazione (preferibilmente positiva) tra forme narrative e performance delle campagne.*

*Un'iniziativa di crowdfunding per avere successo deve rispettare alcuni fattori critici di successo (Belleflamme et al., 2014): alla base ci deve essere transfer emotivo, il sostenitore deve mostrare la propria iniziativa con partecipazione, altrimenti si tratta di un'idea 'vuota' che con difficoltà arriva al pubblico. Allo stesso tempo, la scelta di una piattaforma piuttosto che un'altra, vede rispettare i criteri di ingaggio e relazioni tra pubblico e aspettative, come per esempio per quanto riguarda iniziative di crowdfunding di tipo artistico (Mollick, 2014) che quando sono finanziate, riescono ad ottenere in media pochi soldi da un numero elevato di donatori. In questo caso, è necessario stimolare la collettività sulle emozioni che i progetti artistici riescono a produrre, con la consapevolezza che per raggiungere gli obiettivi è necessario mobilitare grandi numeri. In molti casi di successo (Mollick, 2014) le reti personali, instaurate tramite conoscenza e passaparola, combinate con la qualità del progetto determinano il successo di una campagna. Inoltre, i finanziatori (o backer) ricercano segnali di qualità nel progetto e nel fondatore stesso, riferendosi alla sua legittimità, o alla preparazione attraverso descrizioni del progetto o, attraverso informazioni biografiche (Agrawal et al., 2015).*

*La buona riuscita di un progetto di crowdfunding, quindi, è data dalla realizzazione di un contenuto di qualità in grado di raccontare una storia che possa coinvolgere i backer e fornisca loro elementi a sufficienza per scaturire innanzitutto curiosità sul progetto e successivamente voglia di contribuirne al successo.*

---

\* Assistant Professor di Business Administration, John Cabot University - Roma  
e-mail: rmaiolini@johncabot.edu

• Post-doc research fellow, LUISS Guido Carli - Roma  
e-mail: fcappa@luiss.it

▲ Associate professor of Management - LUISS Guido Carli  
e-mail: mleone@luiss.it

\*\* Post-doc research fellow at Free University of Bozen, Adjunct faculty at University of Padua  
e-mail: micpinelli@gmail.com

•• Cultrice della materia e teaching assistant, of Management, LUISS Guido Carli - Roma  
e-mail: gbedi@luiss.it

*Attraverso l'uso di linguaggio adeguato, e i giusti strumenti di storytelling, si favorisce la connessione a livello emotivo fra le persone, prospettando un'interpretazione condivisibile da tutte le identità coinvolte (Gagliardi, 1986). Inoltre, il linguaggio diventa quindi un importante strumento per favorire la comprensione dei progetti e di conseguenza aumentare la capacità di costruire una relazione solida e stabile tra il promotore di una campagna di crowdfunding e i suoi backer che ne evidenzia anche la qualità imprenditoriale. Come dimostrato in precedenti studi (Semin and Fiedler, 1989), esistono diverse categorie linguistiche che, se utilizzate in maniera efficace, possono aumentare il grado di relazione tra più soggetti, andando a influenzare oltre al grado di comprensione, anche la capacità empatica. In particolare, in questo studio, si pone l'attenzione sulle classificazioni semantiche relative alla distinzione tra linguaggio concreto e linguaggio astratto chiamato "Linguistic Category Model" (Semin and Fiedler, 1989). Nell'LCM viene fatta una distinzione fra quattro categorie di parole (di cui tre tipi di verbo e aggettivi), per distinguere le parole in verbi che si riferiscono a specifiche azioni (parlare, chiamare...), diverse dai verbi che riguardano azioni interpretative e dai verbi che si riferiscono a stati psicologici ed infine aggettivi, dispositivi usati per descrivere le proprietà. Il framework (Semin and Fiedler, 1989) divide i termini interpersonali in quattro categorie così definite:*

- I. Verbi di Azioni Descrittive (Acronimo DAV: Descriptive Action Verbs)*
- II. Verbi di Azioni Interpretative (Acronimo IAV: Interpretative Actions Verbs)*
- III. Verbi di stato (Acronimo SV: Statement Verbs)*
- IV. Aggettivi (Acronimo ADJ: Adjectives)*

*Le quattro categorie sono organizzate secondo una dimensione di concretezza astratta. Da una parte, i DAV, verbi che mantengono un riferimento immediato a eventi e comportamenti e dall'altro capo gli ADJ, che invece, mantengono un riferimento astratto alle proprietà psicologiche di una persona. In merito a tale organizzazione, nell'indagare le implicazioni psicologiche emerge che, più un termine è astratto più è informativo, contemporaneamente, l'astrattezza di una categoria implica meno informazioni in merito a situazione specifiche. Inoltre, uno stesso comportamento può essere riportato molto concretamente con i verbi d'azione, se viene eseguito dai membri di un gruppo (quindi, particolarizzando) o in modo molto astratto se viene eseguito da un membro, fuori dal gruppo (quindi generalizzando una situazione). Questa tassonomia suddivide le parole in base ad una dimensione di concretezza - astrattezza, che in ordine possono essere così suddivise, le prime due categorie corrispondono ad un più elevato livello di concretezza, mentre le seconde due categorie hanno una maggiore astrazione.*

*Più le informazioni sono astratte, più sono informative, durature ma anche discutibili e meno verificabili. Dall'altra parte come aumenta la concretezza della parola, la controllabilità aumenta, così come la facilità con cui un imperativo viene formato per specificare una prescrizione comportamentale (Semin and Fiedler, 1989). Per quanto riguarda le categorie intermedie, la teoria afferma che: gli schemi verbali d'interpretazione (IAV) implicano un basso consenso ed una bassa specificità; mentre il verbo di stato (SV) implica un alto consenso e un'elevata specificità.*

*Ulteriori recenti studi (De Angelis et al., 2017), mostrano che, in alcuni contesti, come nei servizi finanziari e medici la persuasività della parola è legata ad un maggior livello di astrattezza quando i destinatari di un messaggio hanno un'elevata conoscenza anticipata; questa ricerca mostra che l'impegno dei destinatari, rende il linguaggio astratto più efficiente per coloro che hanno una conoscenza preesistente.*

*La domanda di ricerca che abbiamo analizzato in questo studio è quindi: Possono i differenti modelli linguistici, i.e. DAV IAV SV e ADJ, influenzare il successo delle campagne di crowdfunding?*

**Metodologia.** *La ricerca parte dalla raccolta dati ottenuta da Kickstarter, la principale piattaforma di crowdfunding globale e un database usato da molti studi scientifici (Mollick, 2014; Colombo et al., 2015; Mollick and Nanda, 2016; Kaartemo, 2017; Buttice et al., 2017; Chan and Parhankangas, 2017), di circa 93.000 progetti di crowdfunding. I dati sono stati raccolti in periodo di tempo che va da gennaio 2009 a marzo 2014. Il dataset si compone di 17 macro categorie di settore ed ulteriori 28 variabili (tra cui performance, tempo e descrizione del progetto). In particolare, lo studio si è concentrato sull'analisi semantica delle parole contenute all'interno delle caselle titolo e descrizione del progetto. In una prima fase sono state contate tutte le keyword presenti nel dataset attraverso il tool gratuito 'Word Frequency Counter' reperibile sul sito writewords.org.uk.*

*Il programma ci ha permesso di inserire tutte le parole presenti nelle descrizioni restituendo come risultato un file contenente le parole maggiormente ripetute. Da tale prima elaborazione sono state eliminate tutte le parole ricorrenti non utili all'analisi (tra cui articoli, congiunzioni, pronomi o altre parole non utili allo scopo della ricerca). La lista finale contiene un totale di 85.713 keyword, di cui si ripetono più di 50 volte un totale di 4.191 keyword.*

*Successivamente sono state esaminate dagli autori le keyword al fine di essere catalogate all'interno della tassonomia proposta da Semin and Fiedler, (1989). Sono state selezionate le prime venti parole (vedi Tabella 1) di ogni categoria all'interno della classifica cumulata. Tutte le parole selezionate rientrano nel 50% delle parole cumulate.*

Tab. 1: Elenco parole suddivise in quattro categorie

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
DAV	IAV	SV	ADJ
create	help	love	new
making	need	like	short
play	support	fun	young
come	needs	free	original
creating	beautiful	dream	creazy
find	change	join	american
ready	funding	hope	great
funds	trying	wants	unique
playing	finish	happen	old
open	save	shows	expensive
living	search	state	real
going	start	inspire	local
using	dead	think	modern
produce	fall	releasing	big
coming	exciting	enjoy	good
witten	explore	funny	small
working	stop	can't	creative
growing	release	hear	long
build	struggle	feel	amazing
based	explores	happy	bad

Fonte: Database Kickstarter, elaborazione autore, 2018

La seguente azione ha riguardato la ricerca di queste parole all'interno del dataset completo, in particolare nel testo di descrizione e nei titoli dei progetti. Ogni volta in cui la parola è presente, il sistema ha operazionalizzato la ricerca con il numero 1, mentre in caso di assenza con il numero 0. Alla fine di ogni gruppo di parole è stata creata una ulteriore colonna contenente i valori 0;1 che misura la presenza di una delle quattro forme linguistiche nel progetto. Successivamente si è svolta una analisi relazionale tra le tipologie di keyword e le variabili di performance del dataset, misurando la performance dei progetti con le variabili linguistiche sopra indicate. Data la natura diversa dei gruppi "Tech & Innovation" e "Art", si è ritenuto opportuno svolgere separatamente le due regressioni.

**Risultati.** Osservando, in prima battuta i progetti inerenti alla categoria 'Tech & Innovation', portiamo all'attenzione i dati più rilevanti, ai fini del nostro studio, emersi dall'output dell'analisi riportato in Tabella 2. L'indice 'Success rate' è la nostra variabile dipendente, come mostra la voce '\_cons' di media assume il valore 0,63, vale a dire che più della metà dei progetti Tech hanno successo, il 63%.

Vedendo nel dettaglio, in base al risultato dell'analisi, possiamo confermare, quanto stimato dalla teoria, come si evince dalla tabella 2. Quindi, in base ai nostri controlli il successo dipende da "Backers count" e "Total number of projects". Infatti entrambe le voci mostrano una  $p\text{-value} < 0.001$ , di conseguenza c'è una significatività del modello; confermando quanto emerso con l'analisi di correlazione.

Inoltre, un dato di maggior interesse, ai fini del nostro studio, è dato dalla voce DAV, infatti il  $p\text{-value}$  in questo caso è uguale a 0,098, quindi essendo significativa alla soglia dello 0,01 possiamo affermare che il success rate dipende dalla presenza di termini DAV; se si utilizzano questa tipologia di parole, ricordiamo essere i verbi di azione descrittiva, si realizza una relazione diretta positiva.

Tab. 2: Analisi di regressione progetti 'Tech &amp; Innovation'. Success rate è la variabile dipendente

<b>Number of observations</b>	<b>17880</b>		
<b>p-value Fisher test</b>	0.00		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.08		
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.08		
	<b>Coefficient</b>	<b>Standard Error</b>	<b>p- value</b>
<b>Backers count</b>	0.001	0.001	0.000
<b>Total number of previous projects</b>	0.236	0.016	0.000
<b>Sum of DAV words</b>	0.090	0.054	0.098
<b>Sum of IAV words</b>	-0.028	0.048	0.559
<b>Sum of SV words</b>	-0.022	0.059	0.708
<b>Sum of ADJ words</b>	0.05	0.053	0.322
<b>Intercept</b>	0.630	0.050	0.000

Fonte: elaborazione autore, 2018

Ora effettuando la stessa analisi per la seconda categoria di progetti, le campagne che hanno come contenuto l'oggetto "Art"; come si evidenzia in Tabella 3 il numero di progetti è pari a 75370 e la voce 'Prob>F' = 0.000 indica la significatività statistica del modello, in questo caso la regressione è ancora più puntuale rispetto al precedente calcolo con R-squared = 0.08. L'indice di successo è del 59% ed inoltre confermiamo, quindi che il 'Success rate' variabile dipendente Y, è influenzata da "Backers count" e "Total number projects".

Il successo è influenzato, dal numero di finanziatori e dal numero di progetti promossi da uno stesso founder.

Ai fini del nostro obiettivo è interessante e statisticamente rilevante la voce IAV, infatti la probability > t è pari ad 0.006 e di conseguenza il success rate è dipendente dalla presenza della voce linguistica IAV, o verbi di azione interpretativa; in questo caso la dipendenza è diretta negativa. Considerando invece nel modello, un unico database, senza suddividere le campagne in base al loro oggetto si riscontra che il risultato è univoco e prevale l'effetto di dipendenza negativa con la categoria IAV.

Tab. 3: Analisi di regressione progetti 'Art'. Success rate è la variabile dipendente

Number of observations	75370		
p-value Fisher test	0.00		
R <sup>2</sup>	0.08		
Adjusted R <sup>2</sup>	0.08		
	Coefficient	Standard Error	p- value
Backers count	0.001	0.001	0.000
Total number of previous projects	0.006	0.001	0.000
Sum of DAV words	-0.007	0.006	0.251
Sum of IAV words	-0.015	0.005	0.006
Sum of SV words	-0.002	0.007	0.776
Sum of ADJ words	0.005	0.006	0.344
Intercept	0.593	0.005	0.000

Fonte: elaborazione autore, 2018

Nello specifico, dividendo il database in due parti, in base al contenuto della campagna e ripetendo lo stesso procedimento per entrambe le categorie si ottengono dei risultati diversi.

Nella categoria 'Tech & Innovation, è stata rilevata una relazione positiva fra il 'Success rate' e la categoria linguistica DAV; più nello specifico, se la somma DAV è pari ad 1, l'indice di successo aumenta del 9%; se la somma è pari a 2, il success rate aumenterà di 9%×2; e così di seguito.

Nella categoria 'Art', è stata rilevata una relazione negativa fra il 'Success rate' e la categoria linguistica IAV; più nello specifico, se la somma IAV è pari ad 1, l'indice di successo diminuisce del 1,5%; se la somma è pari a 2, il success rate diminuirà di 1,5%×2; e così di seguito.

La ricerca pone delle interessanti basi per lo sviluppo di narrazioni in grado di aumentare il grado di performance di una campagna di crowdfunding. Un trend comune che si riscontra in entrambe le categorie di campagne è l'ininfluenza del linguaggio astratto. Gli aggettivi e i verbi di stato sono le due forme di lingua associate al maggior grado di astrazione. Da tenere presente invece è la distinzione che contraddistingue i progetti tech da quelli art; entrambi dipendenti dal linguaggio concreto, nel primo caso si è riscontrata una dipendenza positiva con la categoria DAV, verbi di azione descrittiva, mentre nel secondo una dipendenza negativa con la categoria IAV, verbi di azione interpretativa.

**Limiti della ricerca.** La ricerca ha preso in considerazione i diversi stili narrativi utilizzati per promuovere le campagne di crowdfunding della piattaforma Kickstarter. I principali limiti della ricerca riguardano l'impossibilità di codifica ed utilizzo, oltre al testo descrittivo, dei supporti audiovisivi presenti nelle pagine di promozione delle singole campagne. Futuri studi potrebbero concentrarsi sulla verifica di una possibile relazione tra campagne video e testo, per comprendere il ruolo delle due fonti; in particolare sarebbe interessante capire quale delle diverse fonti di informazione svolge un ruolo primario e quale di supporto o complemento. Altro limite riguarda l'analisi di campagne svolte soltanto in lingua inglese, laddove eventuali differenze di stile narrativo possano derivare dall'utilizzo di altre lingue. Infine, sarebbe utile espandere la ricerca anche a progetti di crowdfunding lanciati su altre piattaforme per estendere i risultati su di un campione più ampio di progetti.

**Implicazioni pratiche.** La valutazione del linguaggio usato nel contenuto ha costituito parte integrante del lavoro di ricerca.

Tale elaborazione ha avuto inizio, da uno studio incentrato sul linguaggio applicato al testo di descrizione dei progetti lanciati. Focalizzandoci sulla forza del linguaggio e l'influenza della parola abbiamo catalogato le parole usate, in quattro categorie previste dal LIC ('Linguistic category model'), che in ordine crescente di livello di astrazione linguistica, prevede l'uso rispettivamente di verbi di azione descrittiva, DAV, verbi di azione interpretativa IAV, verbi stato, SV, e aggettivi, ADJ.

Uno degli aspetti più interessanti di questo studio riguarda la possibilità di ripensare al concetto di crowdfunding come una forma di marketing di nuova generazione, dove la differenza la fanno le persone, con la loro partecipazione, unita a quella dei founder; questi rappresentano il motore di un percorso che dopo esser iniziato non ha fine, aprendo nuove possibilità di lavoro, sviluppo della conoscenza e diffusione di idee. Il crowdfunding non deve essere considerato solo come un metodo di finanza alternativa, bensì un nuovo metodo di comunicazione che consente la diffusione di nuovi codici di divulgazione e di approccio innovativo al mercato. Attraverso diverse forme di narrazione, ogni progetto può evolversi nel tempo, grazie alla capacità di raccogliere in primis finanziamenti, ma successivamente feedback sul prodotto stesso.

**Originalità del lavoro.** Il contributo accademico di questo paper è testare l'efficacia dell'utilizzo di diversi stili narrativi nella descrizione di campagne di crowdfunding in relazione all'ammontare di denaro raccolto, al numero di backers e il success rate della campagna. Il contributo teorico è rilevante per gli studi specifici sul crowdfunding, ed in particolare per il filone di studi inaugurato da Manning e Bejarano (2017) riguardo il tema delle narrative e delle modalità di storytelling utilizzati per le campagne. Si intende contribuire alla letteratura di marketing, ed in particolare a quel filone che utilizza lo studio della semantica e dei diversi stili narrativi per comprendere le reazioni dei consumatori (De Angelis et al., 2017).

Questo studio è rilevante anche da un punto di vista pratico, per tutti quegli imprenditori che hanno intenzione di iniziare una nuova campagna di crowdfunding, utilizzando stili narrativi che dimostrano avere una maggiore possibilità di successo.

**Parole chiave:** Crowdfunding; linguaggio; successo; fondi ricevuti; Kickstarter

## Bibliografia

- AGRAWAL A., CATALINI C., GOLDFARB A. (2015), "Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 24, n. 2, pp. 253-274.
- DE ANGELIS M., TASSIELLO V., AMATULLI C., COSTABILE M. (2017), "How language abstractness affects service referral persuasiveness", *Journal of Business Research*, vol. 72, pp. 119-126.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n. 29, pp. 585-609.
- BUTTICÈ V., COLOMBO M.G., WRIGHT M. (2017), "Serial Crowdfunding, Social Capital, and Project Success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 183-207.
- CAPPA F., LAUT J., NOV O., GIUSTINIANO L., PORFIRI M. (2016), "Activating social strategies: Face-to-face interaction in technology-mediated citizen science", *Journal of Environmental Management*, vol. 182, pp. 374-384.
- CHAN C.S.R., PARHANKANGAS A. (2017), "Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n. 2, pp. 237-263.
- COLOMBO M.G., FRANZONI C., ROSSI-LAMASTRA C. (2015), "Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 39, n. 1, pp. 75-100.
- GAGLIARDI P. (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, vol. 7, n. 2, pp. 117-134.
- HOBBS J., GRIGORE G., MOLESWORTH M. (2016), "Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries", *Internet Research*, vol. 26, n. 1, pp. 146-166.
- HOWE J. (2006), "The Rise of Crowdsourcing", *Wired Magazine*, vol. 14, n. 6, pp. 1-5.
- KAARTEMO V. (2017), "The elements of a successful crowdfunding campaign: A systematic literature review of crowdfunding performance", *International Review of Entrepreneurship*, vol. 15 n. 3, pp. 291-318.
- KUPPUSWAMY V., BAYUS B.L. (2017), "Does my contribution to your crowdfunding project matter?", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n. 2, pp. 72-89.
- LAUT J., CAPPA F., NOV O., PORFIRI M. (2017), "Increasing citizen science contribution using a virtual peer", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 68, n. 3, pp. 583-593.
- MANNING S., BEJARANO T.A. (2017), "Convincing the crowd: Entrepreneurial storytelling in crowdfunding campaigns", *Strategic Organization*, vol. 15, n. 2, pp. 194-219.
- MOLLIK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, pp. 1-16.
- MOLLIK E., NANDA R. (2016), "Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts", *Management Science*, vol. 62, n. 3, pp. 1533-1553.
- PENIN J., BURGER-HELMCHEN T. (2011), "Crowdsourcing of inventive activities: definition and limits", *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 5, n. 2-3, pp. 246-263.
- SCHWIENBACHER A., LARRALDE B. (2010), "Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures", *Handbook of Entrepreneurial Finance*, pp. 1-23.
- SEMIN G.R., FIEDLER K. (1989), "Relocating attributional phenomena within a language-cognition interface: The case of actors' and observers' perspectives", *European Journal of Social Psychology*, vol. 19, n. 2, pp. 491-508





# The Private Equity model of value creation through innovation financing

ANNA GERVASONI\* ALESSIA MUZIO\* ANDREA ODILLE BOSIO\* MARIA TERESA DI GRADO\*\*

**Objectives.** *The aim of the Paper is to investigate the magnitude of the impact of Private Equity (PE) and Venture Capital (VC) funds' investments on the invested target companies' R&D expenditure by sector and stage of the company lifecycle. This, in order to gain further insight on the PE and VC funds' model of value creation and transfer of highly successful managerial practices related to innovation and product or process development, which eventually shape the pace of change and innovativeness of the sectors targeted by the private investments.*

*Previous researches on the topic, reviewed in conducting the initial stages of the research, assess the phenomenon under several points of view and different methodologies. Thus, as for the results of the analysis of the theoretical background, we can state that most of the research done on the effects of private investments on innovation focuses on the Early Stage financing. In fact, for what regards the impact of late stage Private Equity on the entrepreneurial management, the literature review done by Yeboah et al. (2014) find a lack of academic consideration. The few research articles that yet focus on assessing the relation between PE investments and innovativeness of the target company, for all kind of investments, analyze mostly just the outcome variable of company's patenting activity (Amess et al., 2016; Gudiskis & Urbsiene, 2015; Popov & Roosenboom, 2009). Henceforth eventually stumbling on the different opinions on the direction of the causality relation between this variable with the PE financing one. Alternatively, some authors propose an assessment of the PE entrepreneurial finance, based on the effects on firm's performance, growth and employment, which are consequences of major interest from a macroeconomic standpoint (Eid 2006).*

*Nevertheless, the overall stream of researches provides evidence that PE ownership proliferates entrepreneurial management practices (Yeboah et al., 2014). This fact is corroborated at first, by the considerations of Magri (2014), spurred by the contrasts that R&D specific financing needs produce against Myers's pecking order theory. By his considerations and empirical research findings, 'equity is a preferable source of external finance for innovation than debt' (p. 3). This is because it does not require collaterals, allows the investor to reap the full benefits of the successful project returns and does not exacerbate relevant moral hazard problems deriving from the information asymmetry on the project proposal and adverse selection. Furthermore, the research of Capizzi et al. (2011) localize the relevance of the previously mentioned findings by just taking into consideration funding deals signed in Italy. Henceforth, from their findings it is possible to assess the capability of PE to solve financial constrains issues for Italian innovative SMEs, as well as produce the so-called 'certification effect' on the target company incentivizing further investments also from other actors and thus create a virtuous cycle for future innovative projects.*

*In addition to these advantages, related to the type of capital provided, further researches find beneficial effects on the management practices side. In this regard, Tatum (2007) describes the capability of PE investors to manage the innovation process, even in contexts of disruptive innovation, through 'quick, opportunistic infusions of cash' in the emerging growth firms or projects of the Private Sector, which other entities, such as corporations, would not be capable to replicate. The research of Link et al. (2014), on the other hand, investigate the effects of PE on the innovation strategies of entrepreneurial firms, finding it accelerates the research and commercialization of the research-based technologies. Finally, a last important aspect, highlighted by the research of Ughetto (2010), is that the type of lead investor also affects the innovation activity of portfolio firms, in addition to the characteristics of the deal by amount invested, geographical location and sector.*

*Consequently, given the described literature review, the research aims at contributing to the academic debate on the topic, by developing a comprehensive analysis of a sample of highly successful Italian PE deals. This analysis adds*

---

\* Full professor of Corporate Finance and General Management - LIUC-Università Cattaneo  
e-mail: agervasoni@liuc.it

• Assistant Professor of Corporate Finance - LIUC-Università Cattaneo  
e-mail: amuzio@liuc.it

♦ Ph.D. student of Corporate Finance - LIUC-Università Cattaneo  
e-mail: abosio@liuc.it

\*\* Research fellow in Corporate Finance - LIUC-Università Cattaneo, AIFI-Italian Association of Private Equity, Venture Capital and Private Debt  
e-mail: mt.digrado@aifi.it

to the body of research, important empirical findings that further explain the relation among the PE deals, the invested companies' characteristics and the level of innovation obtained, as described in the methodology section that follows.

**Methodology.** The research conducted is a sectorial longitudinal analysis of 193 highly successful Private Equity investments, which divested during the period from 2004 to 2016, under the main response variables of the change rate in R&D spending pre and post investment, and its relation to medium-term development of the target company. The definition of the sample of investments and information on them were taken from the reports of the annual 'Claudio Dematté Award Private Equity of the Year' competition<sup>1</sup> held in the mentioned years and organized by AIFI - the Italian Private Equity, Venture Capital and Private Debt Association. As said, the competition is a yearly assessment and recognition of the best Private Equity deals sponsored by EY, in collaboration with Borsa Italiana, Corriere della sera, Gruppo 24Ore and SDA Bocconi, since 2004. The award stated main objective is the one of highlighting and appreciate the value creation and stimulus to economic growth of the Private Equity investments, which eventually also provide benefits to society. Therefore, the qualitative and quantitative evaluation criteria used to evaluate the deals after the divestment assess their capability to spur the growth and competitiveness of the invested companies.

Each year, the data on the finalist deals are collected by AIFI and these, with the integration of additional information done through the balance sheet information reported in the AIDA platform by Bureau Van Dijk, formulated the basis of the dataset. The variables of the deals taken into consideration relates to both the investment and the target company. For what regards the investment details five indicators are reported in the dataset. The first information is the 'entry year' in which the investment was done. The second and third are respectively the 'type of the deal', related to the typical classification of PE investments (early stage, expansion, buy out and turnaround), and the 'holding period', intended as the duration of the overall investment. The fourth variable is the 'owned percentage', referring to the percentage of ownership acquired by the PE investor of the target company. Finally, the last variable reports the number of overall deals the target company had undergone. On the other hand, the information on the target company relates to both the company business profile and financial indices. For what regards the company business profile, the variables taken into consideration are the headquarter location by region, the sector in which the company operates and the 'actual status' of the company referring to the latest available monitoring (year 2016) of the company state of activities. In order to better frame the final scale of the target company activity, it was also considered the information regarding the revenues post-investment. As mentioned, in addition to the business profile information, the financial information gathered focus on outlining the perceivable changes in the companies' financial values relevant for the research, comparing the ones at the entry year and those at the exit year of the PE investor. Consequently, the change rates have been measured for R&D expenditure, employees, CAPEX, ratio of revenues generated abroad over the total. Additionally, the patenting activity in the investment period has been inserted as a binary variable. In this research, R&D expenditure and patents are considered, on the basis of the outstanding literature and theoretical framework, as a proxy for the company's innovativeness (Cohen & Levinthal, 1990; Cumming & Johan, 2016) and also the other variables were chosen on the basis of the same considerations on the outstanding literature (e.g.: Ughetto, 2010).

The main sample descriptive statistics are reported in Figure 1-6 below. The dataset proofs relevant in analyzing the performance characteristics of excellent deals on the Italian market, evaluated by a panel of experts represented by the body of the competition jury. Furthermore, the representativeness in covering all of the Italian PE market, even though just through the best deals, is confirmed by the sectorial spread of deals, investments type, as well as the geographic one, keeping into account the systemic concentration in the most industrialized regions also reported by the AIFI reports<sup>2</sup>.

Fig. 1: Sample descriptive statistics

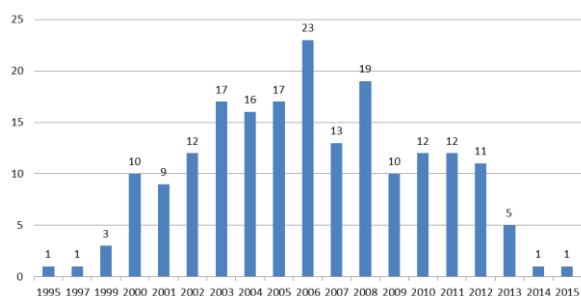
	% Owned	Var.% R&D	Revenues at exit (th)	Var.% Exports/Tot. revenues	Employees at exit	Var.% Employees	Var.% CAPEX	Holding period (m)
<b>Mean</b>	50%	351%	178	9%	801	111%	192174%	47
<b>Median</b>	49%	60%	53	4%	196	39%	98%	42
<b>Max</b>	100%	5200%	8705	210%	23962	1218%	24900000%	150
<b>Min</b>	1%	-79%	0.1	-89%	0	-50%	-771%	3
<b>Std dev</b>	0.3	9.2	676.5	0.2	2311	2.1	20031.9	23

Authors' elaboration on AIFI data

<sup>1</sup> see <<https://www.aifi.it/eventi/premio-dematte/>>

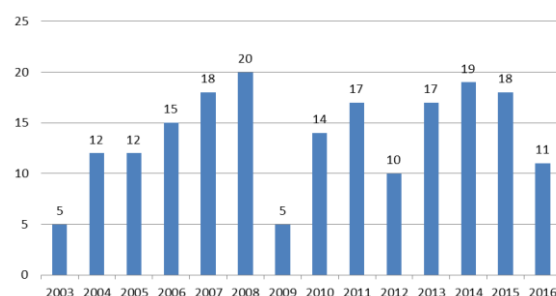
<sup>2</sup> see <<https://www.aifi.it/en/studi-ricerche/dati-mercato/>>

Fig. 2: Sample distribution by investment entry year



Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 3: Sample distribution by investment exit year



Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 4: Sample distribution by sector

Region	Num.
Abruzzo	0.52%
Basilicata	0.52%
Calabria	0.52%
Puglia	1.04%
Sicilia	1.04%
Umbria	1.04%
Marche	1.55%
Campania	3.11%
Lazio	3.63%
Liguria	3.63%
Toscana	7.25%
Piemonte	7.77%
Veneto	8.29%
Friuli-Venezia Giulia	8.80%
Emilia-Romagna	9.84%
Lombardia	41.45%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 5: Sample distribution by region

Sector	Num.
Construction	0.52%
Agriculture	0.52%
Automotive	1.04%
Defense & Aerospace	1.04%
Manufacturing – Furniture & fixtures	1.55%
Wholesale trade	2.07%
Financial services	2.59%
Retail trade	2.59%
Biotech	3.11%
Manufacturing – Apparel	3.11%
Manufacturing – Others	3.11%
Energy & utilities	3.63%
Non-financial services	3.63%
Transportation & logistics	3.63%
Luxury	4.14%
Manufacturing – Food & beverages	4.66%
Chemical & allied products	5.18%
Consumer goods	7.77%
Health services	8.81%
ICT	9.32%
Industrial products & services	25.39%
Others	2.59%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 6: Sample distribution by investment and divestment type

<i>Deal type</i>	<i>Num.</i>	<i>Exit type</i>	<i>Num.</i>
<i>Turnaround</i>	5	<i>IPO</i>	19
<i>Early stage</i>	17	<i>Buy back</i>	25
<i>Expansion</i>	67	<i>Secondary buy out</i>	26
<i>Buy out</i>	104	<i>Replacement</i>	51
		<i>Trade sale</i>	72
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>Total</b>	<b>193</b>

Authors' elaboration on AIFI data

**Findings.** During the analysis process, the data sample of the 193 deals have been thoroughly tested and each possible variable correlation has been taken into consideration and evaluated on the basis of the sector insight and experience of the researches involved, as well as the AIFI researchers interrogated. Additionally, during the analysis it has been considered appropriate to divide the deals into two separate groups in relation to their belonging to an 'innovative' or 'traditional' sector, as per worldwide sectorial average classification (OECD, 2011), as reported in Figure 7. Thus, the analysis results were scrutinized and summarized in three most relevant key findings reported below.

Fig. 7: Deals split in Innovative and Traditional sectors

<i>Traditional Sectors</i>	<i>Num.</i>	<i>Innovative Sectors</i>	<i>Num.</i>
<i>Agriculture</i>	1	<i>Defense &amp; aerospace</i>	2
<i>Construction</i>	1	<i>Biotech</i>	6
<i>Automotive</i>	2	<i>Energy &amp; utilities</i>	7
<i>Manufacturing – Furniture &amp; fixtures</i>	3	<i>Chemical &amp; allied products</i>	10
<i>Manufacturing – Apparel</i>	6	<i>Health services</i>	17
<i>Manufacturing – Others</i>	6	<i>ICT</i>	18
<i>Luxury</i>	8		
<i>Manufacturing – Food &amp; beverages</i>	9		
<i>Industrial products &amp; services</i>	49		
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>Total</b>	<b>60</b>

Authors' elaboration on AIFI data

The first key analysis and results comes from the assessment of the average levels of increase in R&D expenditure across different sub-sample of the observations. In fact, in the 76% of the sample cases, the targets that work in traditional Italian sectors increased the R&D expenditure during the holding period of the investment. Furthermore, if we consider what reported in Figure 8, the average expenditure increase in the traditional sectors is higher than the innovative ones, reaching a level of nearly 500% if the value is filtered for those deals in the traditional sectors that saw a lowering in the R&D expenditure value (signaling some unobservable underlying dynamic). A fact that leads to the observation that PE financing does not just chase cheap innovation but also pushes the costly research in more mature sectors. Additionally, other two R&D expenditure related dynamics are found to be relevant. The first one shown in Figure 9, concerns the relation between the R&D expenditure and the type of investment (in which the Turnaround investment type was excluded because of the monitored deals did not provide relevant data). In the mentioned Figure, it is possible to find proof of the intuitive concept that the highest PE push to expenditure increase is found in the early stage investments, where the initially usually low (in terms of absolute volume) expenditure increase on average nearly tenfold. The other interesting side concept is shown in Figure 10, where it is reported the latest status available of the sample companies. Thus, it shows how the companies that underwent the highest increase on average in the R&D spending are those that later underwent the quotation process, followed by those that are still operating autonomously. Therefore, from the data it can be inferred, given the restrictions to generalization implied by the sample, the importance of the innovativeness induced by PE investing and guidance for the company long-term growth.

Fig. 8: R&amp;D expenditure variation by type of sector

	<i>Var. % R&amp;D</i>	<i>Obs.</i>	<i>Number of positive Var. % R&amp;D</i>	<i>Positive Var. % R&amp;D</i>
<b>Traditional sectors</b>	370.06%	42	32	491.31%
<b>Innovative sectors</b>	300.62%	28	28	300.62%

Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 9: Comparison of R&amp;D changes by type of investment

<b>Venture Capital (broad sense)</b>	<b>Num.</b>	<b>Var. % R&amp;D</b>	<b>Obs.</b>
Early Stage	17	954.02%	5
Expansion	67	711.88%	24
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>753.61%</b>	<b>29</b>
<b>Private Equity</b>			
Buy out	104	142.34%	52

Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 10: R&amp;D expenditure increase relation with the actual target status (2016)

<b>Target Status</b>	<b>Num.</b>	<b>Var. % R&amp;D</b>	<b>Obs.</b>
Listed	12	404.44%	8
Acquired	30	192.01%	15
Active	127	315.77%	57

Authors' elaboration on AIFI data

The second step of the analysis key result report focuses instead on another significant indicator of innovativeness, in the form of the binary variable of patenting activity of the dataset. By taking into consideration the patenting activity, the aim is also the one of assessing the goodness and effectiveness of the just analyzed increases in R&D spending. Hence, in conducting this analysis the two parallel objectives are both the assessment of the R&D expenditure variable fitness to be a proxy for innovativeness, by taking into consideration its empirical consequences, and alongside, checking the relation between the PE capital injection and the company innovation activities.

In this regard, the 32% of the observations reported the request of new patents during the period of investment (see Figure 11) and the 47% of these relates to the innovative sector, while the other 34% regards the traditional industries (see Figure 12). Furthermore, in the analysis by investment type shown in Figure 11 it is possible to notice how the patenting activity is a much more impactful factor in the late-stage investments, with the buy-outs encasing the 54% of the overall patenting activity monitored. Henceforth, this data supports the proposition that PE investments support and nourish the invested companies' innovation drive, which in the case of mature sectors and companies, such as those targeted in the late-stage investments, is reflected in the production of patent requests.

Fig. 11: Sample distribution of patenting activity and patenting activity by investment type

<b>New patents introduced</b>	<b>Obs.</b>	<b>%</b>
Yes	59	32.24%
No	124	67.76%
N.A.	10	
<b>Sample %</b>	<b>95%</b>	
<b>By investment type</b>		
Turnaround	1	1.69%
Early Stage	8	13.56%
Expansion	18	30.51%
Buy out	32	54.24%

Authors' elaboration on AIFI data

Fig. 12: Patent activity distribution by sector

<b>New patents introduced by company sector</b>	<b>Obs.</b>	<b>%</b>
Defense & Aerospace	1	1.69%
Automotive	1	1.69%
Manufacturing – Food & beverages	1	1.69%
Manufacturing – Others	1	1.69%
Manufacturing – Apparel	1	1.69%
Non-financial services	1	1.69%
Others	2	3.39%
Chemical & allied products	2	3.39%
Retail	2	3.39%
Energy & Utilities	3	5.09%
Consumer goods	5	8.48%
ICT	5	8.48%
Biotech	6	10.17%
Health services	12	20.34%
Industrial goods & services	16	27.13%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>
<b>Traditional sectors</b>	<b>20</b>	<b>33.90%</b>
<b>Innovative sectors</b>	<b>28</b>	<b>47.46%</b>

Authors' elaboration on AIFI data

Finally, the third area of interest and key finding is the relation between the investment holding period and the changes to the R&D expenditure. In this sense, it is possible to observe, as reported in Figure 13, the interesting fact that the sample's highly successful deals have a relevant positive correlation between holding period and R&D spending increase. In fact, the deals that had a holding period higher than four years saw a greater variation of R&D expenditure than those companies with less than four years. Consequently, this fact is a strong signal of the correlation between the PE activity and influence and the invested company innovation drive.

Fig. 13: R&D expenditure increase relation with holding period

<b> Holding period</b>	<b> Num.</b>	<b> Var. % R&amp;D</b>	<b> Obs.</b>
< 4 years	110	191.60%	41
> 4 years	83	503.16%	43

Authors' elaboration on AIFI data

**Research limitations.** Most of the limitations of the research are directly connected with the conscious choice of bounding the research in two major ways to keep the focus on the specific objective addressed. The first one regards the biasness of the sample selection, which comprehends just the top performing PE deals; hence, given the relevance of the analysis as a best practices investigation, it is yet ignoring the possible dynamics present in less successful but still profitable deals taking place in the overall Italian market. The second major constrain is the lack of a reliably comparable benchmark sample that could be useful to definitely proof the existing differences between PE-backed companies and the others, regarding the innovativeness. Still, it has to be underlined that in this specific case, it would have been quite difficult to produce such benchmark sample, due to the peculiarity of the chosen PE deals and thus this excessive complexity may have drowned astray the research from its primary objective. However, both these limitations may be addressed in future researches aimed at broadening the scope of the market segments analyzed and applicability of the considerations.

**Practical implications.** The Paper presents an unprecedented analysis of a sample of highly successful and relevant set of deals, which were evaluated by an independent committee to represent the best of the yearly Italian Private Equity financing in the 'Claudio Dematté Award Private Equity of the Year' competition. Henceforth, the research is capable of highlighting the most positive aspects of this sector and the effects it has on the economic environment.

Furthermore, the Paper results show a clear set of information useful for both policy makers and firms to understand the positive consequences of Private Capital injections on a company. Thus, still keeping into consideration the risks inherently connected with equity capital investments, operatives and decision-makers can use the research analysis and outcomes to gain further insight in the Private Equity sector dynamics and opportunities.

**Originality of the study.** Given the particularly low level of the indicators of investments in R&D as well as private equity investments of Italy, when compared to other main European countries<sup>3</sup>, it becomes crucial to assess the characteristics of the impact the latter has on the forth. This, in order to show clearly, to both policy makers and firms, the potential benefits of such financial decisions (Magri, 2014). In this context, this research addresses the issue in a comprehensive, direct and effective way, by providing clear evidence on the overall positive effects of the phenomena. The comprehensiveness of the analysis also allowed for the comparison of the effect of private capital injection at different stages of the target company life cycle. Additionally, the analysis done on the sample proved capable of highlighting novel and unexpected relations and dynamics of the PE funding in relation to both the traditional sectors and holding period.

**Key words:** Private Equity; Innovation; Alternatives investment; Entrepreneurial capital

## References

- AMESS K., STIEBALE J., WRIGHT M. (2016), "The impact of private equity on firms' patenting activity", *European Economic Review*, vol. 86, n. 1, pp. 147-160.
- CAPIZZI V., GIOVANNINI R., PESIC V. (2011), "The role of venture capital and private equity for innovation and development of SMEs: Evidence from Italian puzzle", *Journal of Applied Finance and Banking*, vol. 1, n. 3, pp. 189-239.
- EID F. (2006), "Private equity finance as a growth engine: What it means for emerging markets", *Business Economics*, vol. 41, n. 3, pp. 7-22.
- GUDISKIS K., URBSIENE L. (2015), "The relationship between private equity and economic growth", *Ekonomika*, vol. 94, n. 1, pp. 79.

<sup>3</sup> AIFI annual meeting 2018 - report, available at <[www.aifi.it/en/pubblicazioni/news/245825-aifi-annual-meeting-2018](http://www.aifi.it/en/pubblicazioni/news/245825-aifi-annual-meeting-2018)>

- LINK A.N., RUHM C.J., SIEGEL D.S. (2014), "Private equity and the innovation strategies of entrepreneurial firms: Empirical evidence from the Small Business Innovation Research Program", *Managerial and Decision Economics*, vol. 35, n. 2, pp. 103-113.
- TATUM D. (2007), "Innovating The Development Of Innovation", *Research Technology Management*, vol. 50, n. 3, pp. 15-18.
- UGHETTO E. (2010), "Assessing the contribution to innovation of private equity investors: A study on European buyouts. *Research Policy*, vol. 39, n. 1, pp. 126-140.
- YEBOAH H.J., TOMENENDAL M., DÖRRENBÄCHER C. (2014), "The Effect of Private Equity Ownership on Management Practices: A Research Agenda", *Competition & Change*, vol. 18, n. 2, pp. 164-179.
- MAGRI S. (2014), "Does issuing equity help R&D activity? Evidence from unlisted Italian high-tech manufacturing firms", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 23, n. 8, pp. 825-854.
- POPOV A.A., ROOSENBOOM P. (2009), "Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe", *ECB Working Paper*, n. 1063.
- CUMMING D., JOHAN S. (2016), "Venture's economic impact in Australia", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 41, n. 1, pp. 25-59.
- OECD (2011, pp. Innovative sectors, in *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, OECD Publishing, Paris.

## Websites

- <https://www.aifi.it/eventi/premio-dematte/>  
<https://www.aifi.it/en/pubblicazioni/news/245825-aifi-annual-meeting-2018>  
<https://www.aifi.it/en/studi-ricerche/dati-mercato/>





# OFF THE TRACK - CONTAMINAZIONI AL PENSIERO MANAGERIALE

*Ri-ri-ri-nascimento: guardare al passato e farlo diventare “altro da sé”, una strategia identitaria per le imprese italiane*

DANIELA CAVALLO



# Ri-ri-ri-nascimento: guardare al passato e farlo diventare “altro da sé”, una strategia identitaria per le imprese italiane

DANIELA CAVALLO\*

**Obiettivi.** *Recuperare la cultura come strumento identitaria per una strategia che rinnovi modelli che creano valore per il Bene comune.*

*Se la strategia è da intendersi come un piano di azioni concepite e disegnate per raggiungere un particolare obiettivo, essa spesso è frutto di una cultura del territorio, è arte, quella di controllare e utilizzare risorse al fine di assicurare e perseguire gli interessi di una “bottega”, quella di sapere come procedere per realizzare un progetto, un prodotto. Così, guardare al passato, alla nostra cultura, in particolare quella artistica, facendola diventare “altro da sé”, un modello per la creazione di valore, è una strategia, un Ri-ri-ri-nascimento, da applicare ogni volta come carattere identitario dell’impresa italiana, di un’Italia conosciuta in tutto il mondo.*

*Così progettare o ri-progettare l’impresa deve essere uno sguardo lungo verso il passato per rinnovare il presente e guardare a medio e lungo termine, oltre le nuvole, con l’imprenditore come una sorta di “Viandante su un mare di nebbia” (Der Wanderer über dem Nebelmeer, dipinto a olio su tela del pittore romantico tedesco Caspar David Friedrich, 1818, Hamburger Kunsthalle di Amburgo) un novello Leopardi, figura innovativa della nostra letteratura, che guarda oltre la siepe, l’infinito.*

**Metodologia.** *Attraverso una comparazione tra i significati, il metodo e gli strumenti che hanno dato vita al carattere del Rinascimento italiano, la bottega, il mecenatismo, lo stretto rapporto col territorio, il concetto di fabbrica/fabbriceria, l’impresa dei cavalieri per la bellezza, e il contemporaneo, la ricerca di strategie per l’impresa italiana.*

*La strategia identifica gli obiettivi e la direzione che i singoli manager, imprenditori e in genere tutti gli “impiegati all’impresa” devono avere per poter definire il loro lavoro e avere successo personale e a livello di organizzazione: nessuno mai più di Raffaello Sanzio!*

*“Il personaggio di Raffaello è molto attuale: la sua capacità imprenditoriale attorno alla sua grande arte e il suo modo rivoluzionario di fare bottega sono degli elementi di grande modernità”, ha detto Flavio Parenti autore di un film sull’artista, “Ha inventato un nuovo modo di gestire la bottega d’arte, delegando parti delle sue opere o le opere intere a giovani artisti e assistenti, motivo per cui abbiamo molte opere di Raffaello, nonostante sia morto a 37 anni, un aspetto inedito di questo personaggio”.*

*Raffaello, un pittore che si è fatto strada, superando i suoi maestri, con la sua arte e con la scaltrezza di un “promoter”, ricorrendo a vere e proprie strategie “di posizionamento”: “Michelangelo stava lavorando alla Cappella Sistina - racconta Flavio Parenti - e Raffaello riuscì tramite un amico a farsi dare le chiavi. Lì vide la meraviglia che il maestro stava preparando e decise di controbattere, facendo realizzare in Olanda sette grandissimi e costosissimi arazzi, che si possono ammirare anche oggi. Il giorno dell’inaugurazione della Cappella Sistina, dove tutti accorsero per rendere omaggio a Michelangelo, si parlò solo degli arazzi di Raffaello, posizionati ad altezza occhi, rispetto alle opere del collega, poste in alto. Questo aneddoto ci fa capire il mondo in cui quegli artisti vivevano, il livello di competizione in cui operavano e l’arguzia che dovevano sviluppare per farsi notare e per lavorare”. Ma anche una “corporate strategy” ante-litteram (Kenneth Andrews, “The concept of Corporate strategy”, 1971): la strategia sta in una cornice nella quale occorre specificare la parte forte e la parte debole interna a una organizzazione integrandole con le opportunità e le minacce dell’ambiente esterno.*

*Raffaello, abbiamo visto che anticipa anche Bruce Henderson, fondatore della società di management Boston Consulting: unire il concetto di strategia con quello di vantaggio competitivo attraverso il quale un’organizzazione deve creare una posizione di vantaggio nei confronti del suo rivale al fine di creare un valore aggiunto per il cliente. Due “imprese” non possono vendere la stessa cosa l’uno di fronte all’altro, uno dei due sparisce se non crea una differenziazione.*

*E sempre Raffaello, meglio di Michael Porter, guru del management moderno: una strategia competitiva significa “essere differenti”, le differenze tra te e il tuo concorrente sono le basi del tuo vantaggio competitivo.*

*Dunque guardare al passato prenderne coscienza e rielaborarlo innovandolo diventa una strategia per creare nuovi valori per l’impresa. Dopo Raffaello, Antonio Canova e la sua “fabbrica di sculture”: Ri-ri-ri-nascimento o Neoclassicismo che sia, è strategia Made in Italy.*

---

\* Architetto - Studio Linea Curva Verona  
e-mail: arch.dcavallo@alice.it

**Risultati.** Se “la vocazione di un territorio rappresenta la componente di un sistema territoriale in cui trovano sintesi e unitarietà tutte le altre componenti”, una strategia per le imprese italiane può essere quella di recuperare il passato culturale che ha carattere fortemente identitario, una cultura che prende radici dal Rinascimento nei suoi valori e nella metodologia e diventa strategia in trasformazione con nuovi modelli per la creazione di valore.

**Limiti della ricerca.** L'analisi si limita a un percorso teorico, portando L'Unione Imprese Storiche Italiane come suggerimento di verifica. L'intuizione si è avuta lavorando per il recente restyling del marchio UISI (Unione Imprese storiche Italiane) constatando quanto forte fosse il legame delle Imprese Storiche con quel Rinascimento (anche un Medioevo italiano) che ha dato carattere forte identitario al nostro territorio; parole come memoria, tradizione, cambiamento, innovazione e vitalità sfociano in una longevità che diventa carattere dell'impresa. Così le imprese UISI sono memoria vivente della propria tradizione produttiva, capaci di ascoltare il contesto nel quale operano, aperte, anzi propense al cambiamento, tradizionalmente innovative, vitali, in buono stato di salute nella dimensione “contabile”, “imprenditoriale/manageriale”, “sociale” “spirituale (entusiasmo, passione per il proprio lavoro, divertimento, umiltà)”: eredi delle Botteghe rinascimentali ma al passo con i tempi e la tecnologia, fornendo uguali servizi per bisogni diversi, prodotti che si rinnovano di volta in volta. Così si è trovata sintesi della parola chiave/identitaria, Longevità, l'immagine corrispondente di riferimento nel simbolo della Tartaruga. Un animale sia d'acqua che di terra, che si trova in tutti i continenti, di cui le caratteristiche evocative: capace di adattarsi a tutti gli ambienti, animale antico ancora esistente, longevo, testardo, autosufficiente, sopravvissute a qualsiasi tipo di sconvolgimento. In ogni parte del mondo ha un ruolo simbolico in quanto immagine dell'universo e contributo alla sua stabilità. Nei miti e nelle leggende è simbolo dell'età, dell'immensa solidità, della continuità e della saggezza della Terra. Un'eternità che racchiude l'intero cosmo tra il suo guscio a cupola ed il ventre piatto. Il Logo per UISI ha così assunto una forma grafica che stilizza l'animale, ma evoca anche un gioiello rinascimentale, di colore rosso rubino.

Una Strategia, mette quindi insieme pensiero, piano e azioni, o meglio, tattica. La strategia aiuta a capire che cosa fai, che cosa vuoi essere e, la cosa più importante, come pianificare per arrivare a raggiungere lo scopo prefissato.

**Implicazioni pratiche.** L'utilizzo della storia dell'arte, del territorio e della cultura italiana come framework concettuale applicato all'azienda implica strategici risvolti organizzativi e manageriali.

Un modello di imprenditore, Antonio Canova: si era creato un vero e proprio archivio d'azienda dove teneva catalogati tutti i suoi disegni schizzi e progetti per tipologia, quello di una mano, di una donna seduta, di un uomo in piedi, diversi vasi, ecc., all'occorrenza, a seconda della richiesta del cliente prendeva un disegno archiviato e da quello partiva per rielaborare il nuovo prodotto artistico. Po faceva in creta il suo modello, lo trasformava in gesso, e affidava il blocco di marmo selezionato ai suoi giovani studenti perché lo sbazzassero. Questi, portavano le opere del maestro a un grado di finitezza che si sarebbero dette terminate, in realtà vi lasciavano ancora una piccola grossezza di marmo, che era poi “levata” dal Maestro, un'ultima mano: dava gli ultimi tocchi a lume di candela, usava anche stendere sulle parti epidermiche della scultura una speciale patina, secondo alcuni, pietra pomice o una tintura giallognola, fuliggine, pura cera, acqua elaborata dallo speciale, o “acqua di rota” (l'acqua sporca dell'arrotamento degli strumenti metallici) per altri. Quel valore aggiunto, il marchio dell'artista, il “carattere” dell'impresa, un segno unico, riconoscibile, originale e originario, una strategia che oggi fa da guida all'impresa contemporanea, analizzata e rielaborata può creare valore.

Un modello importante da recuperare per una strategia identitaria è quello della Bottega Rinascimentale. Si pensi alle imprese famigliari, alla necessità sempre più impellente di “formare” gli imprenditori, di legare la parte teorica alla pratica, di un fare che sia sistema per produrre. La bottega rinascimentale era aggregazione, un Team, essa può diventare Strategia e Modello di Business per cavalcare la ripresa, aggregarsi per essere competitivi e costruire la reputazione là dove prima è necessario “sognare”, cogliere la creatività prima di capire dove si vuole portare la propria impresa. L'aggregazione, come strategia, la “bottega” come modello:

- Aiuta a confrontarsi con le idee degli altri
- Amplia la visione e l'analisi di un progetto
- Permette di affrontare progetti/mercati in team
- Permette di ridurre i costi e massimizzare i margini
- Aiuta ad avere una organizzazione più efficace
- Aiuta ad avere obiettivi più ambiziosi.

Dopo aver «sognato» di sviluppare la nostra impresa e di dare una forte accelerazione, ci si accorge che si è da soli «siamo deboli» così diventa strategica l'aggregazione: quando siamo consapevoli che la nostra impresa non è in grado di affrontare nuovi mercati in autonomia, quando vogliamo far crescere il proprio territorio.

Per poter affrontare un processo, un progetto di aggregazione serve aver fatto un percorso di crescita e di maturazione aziendale/imprenditoriale/organizzativo, serve Cultura d'Impresa, una cultura che sia Ri-ri-rinascimento.

Tutti artisti fin da bambini frequentavano le botteghe degli artisti e imparavano i segreti del mestiere, Leonardo e Botticelli nella bottega del Verrocchio a Firenze, per esempio, hanno prima di tutto imparato il lavoro di “squadra”, non solo come strumento di misura, ma come aggregazione.

Rinascimento significa rinascita dell'arte italiana e occidentale, di un fare impresa con un carattere peculiare, e in questo periodo l'apprendista iniziava dal basso, dal pulire i pennelli e macinare i colori, preparare le superfici in

legno da dipingere, fino ad arrivare ai primi disegni preparatori per passare ad aiutare il maestro nel completare le opere più importanti. La scuola d'arte per eccellenza per gli artisti del Rinascimento era la bottega di un orafo, dove l'allievo riceveva una formazione completa, imparando a disegnare, intagliare, scolpire, decorare. In genere, però, tutti gli allievi dovevano essere istruiti e imparare a copiare modelli antichi o reali.

Alla fine di questo lungo periodo, che poteva durare anche più di dieci anni l'allievo raggiungeva il titolo di “aiuto” e quindi era considerato l'assistente più vicino al maestro.

La bottega del Rinascimento è organizzata come un'impresa, alcune sono a conduzione familiare e quindi al suo interno lavorano padri, figli, fratelli e parenti vari, ma più spesso la bottega è diretta da un maestro che dirige il lavoro, si occupa dei committenti, dei contratti e sceglie gli allievi e gli aiuti più adatti per portare a termine un lavoro. Nelle opere più complesse, ovviamente, si crea una squadra di lavoro che sotto la direzione del maestro porta a termine l'incarico. Le botteghe migliori del Rinascimento erano quelle in cui il titolare era anche un grande artista, che sapeva valorizzare il talento dei suoi allievi.

Così non avvenne nella Bottega di Tiziano, nella Venezia di fine Cinquecento, dove egli prese il giovane Paolo Caliari di Verona, detto il Veronese, e l'altrettanto giovane e irruento Jacopo Robusti, figlio di un Tintore di lana, detto Tintoretto. Tiziano, ormai anziano, visti caratteri e il talento dei due allievi, ebbe paura di colui che vide molto simile al suo modo, alla sua maniera, colui che usava i colori controvento e di un rosso caldo intenso molto vicino al suo: così cacciò via dalla Bottega il Tintoretto, e tenne con lui come stretto collaboratore il Veronese, più dolce nel segno e leggero nei colori, diverso. Una competitività che Tiziano non fece in tempo a subire, quella di Tintoretto, che divenne uno dei pittori più richiesti nella Venezia del suo tempo, così la sua strategia non gli fece danno.

**Originalità del lavoro.** In questo paper sono stati utilizzati concetti non prettamente aziendali ma attraverso una prospettiva multidisciplinare è possibile ‘leggere’ l'impresa in modo innovativo e dare nuove strategie per creare un valore identitario per i modelli d'impresa che guardino al passato per costruire futuro, un passato che appunto sia Rinascimento continuo, recuperando ad esempio il modello di bottega d'artista, non diverso da quel modello di impresa sociale e inserita nel territorio che ebbe Adriano Olivetti.

“La bottega/fabbrica/impresa rinascimentale era un grande edificio-laboratorio situata generalmente al piano della strada dove potevano essere esposti alla vista dei passanti i prodotti in vendita. L'ingresso di un allievo era disciplinato da un regolare contratto, stipulato di fronte ad un notaio e in presenza di alcuni testimoni, con il quale il maestro si assumeva l'incarico di insegnare il mestiere al giovane praticante, che poteva o meno ricevere una paga e vedersi garantiti vitto e alloggio. A qualcuno veniva anche richiesto di pagare una retta, nel caso in cui il maestro aveva giudicato che l'apporto dell'allievo era stato scarso. In linea di massima l'apprendistato poteva durare da un minimo di quattro anni ad un massimo di tredici; inizialmente l'allievo si limitava alla preparazione dei colori e delle tavole, e solo successivamente veniva introdotto all'arte del disegno, per poi passare alla fase del dipingere.

La bottega rappresentava una vera e propria ‘impresa’, non esistendo una rigida distinzione e classificazione di mansioni, e di conseguenza si produceva qualsiasi genere di manufatto: dalla pala d'altare al reliquario, dalla scultura pubblica al cassone nuziale, dal cartone per il ricamo al cartone per la vetrata, in una sorta di eclettismo produttivo che ancora risentiva della considerazione artigianale riservata agli artisti nel Medioevo e che verrà meno solo a partire dal Rinascimento maturo quando l'attività dell'artista diverrà un'attività intellettuale, con una svolta le cui conseguenze durano ancor oggi nell'arbitraria suddivisione tra arti maggiori e arti minori.

In bottega l'allievo non apprendeva solamente l'arte nel suo aspetto di mestiere, ma riceveva una vera e propria formazione culturale. Spesso dunque il discepolo affiancava l'apprendistato in bottega con la frequentazione della scuola dell'abaco, un ordine di studi solitamente riservato ai figli dei commercianti in quanto, oltre a leggere e a scrivere, si imparava soprattutto a “far di conto”. Una scuola di ‘avviamento al lavoro’, distinta dall'elitaria formazione universitaria frequentata in esclusiva dai letterati umanisti. Appartenere ad una categoria di cittadini istruiti, che sapessero quindi leggere, scrivere e far di conto, in un panorama come quello del Rinascimento italiano che vedeva gran parte della popolazione analfabeta, suggerisce già l'appartenenza degli artisti ad una ristretta categoria di cittadini e spiega anche la rivendicazione dei pittori nel chiedere, e quindi ottenere, di appartenere ad una delle sette Arti Maggiori, corporazioni sorte nel medioevo con lo scopo di organizzare le attività economiche cittadine, dal commercio alla finanza, dall'industria manifatturiera all'artigianato”. Non è un'utopia, ricucire valori d'impresa che abbiamo nella nostra cultura potrebbe risultare la strategia vincente, già altri:

“L'esperienza dell'azienda Olivetti - afferma Alberto Peretti - costituisce una delle più interessanti vicende imprenditoriali, a livello mondiale, per quanto riguarda l'applicazione dei principi di economia civile all'agire d'impresa. L'Olivetti di Adriano, che nulla ebbe, nonostante la vulgata, dell'irrealistica e velleitaria utopia, testimonia al contrario la concreta possibilità, oggi più che mai attuale, di un'economia capace di far convivere esigenze produttive, benessere materiale e pienezza umana”. Olivetti guardando alla storia, fece la storia.

**Parole chiave:** marca; reputazione; cultura; sogno; creatività; ripresa

## Bibliografia

- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.  
 HENDERSON B., (2009), “The strategic implications of the experience curve came closer to shattering earth”, *The Economist*,

London.

KENNETH A., (1971), *The concept of Corporate strategy*, R. D. Irwin, Boston.

PORTER M., (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.

### **Sitografia**

[www.museobenozzogozzoli.it](http://www.museobenozzogozzoli.it)

[www.fabbricafuturo.it](http://www.fabbricafuturo.it)

# TRACK - STRATEGIC MANAGEMENT & CORPORATE GOVERNANCE

*Le euristiche nei processi decisionali delle nuove imprese*

GIANNI LORENZONI

*Anticorruption, risk management and governance. Features of a triple relationship*

IRENE BUZZI, CLAUDIO NASSISI

*New models of football governance: fan-ownership in UK and Italy*

DANIEL TORCHIA, ANNA CLAUDIA PELLICELLI

*Academic spin-offs' team composition: a hypothesis of non-linear relationship  
between team heterogeneity and growth performance*

GIULIA TAGLIAZUCCHI, GIANLUCA MARCHI, BERNARDO BALBONI

*The parent university influence over academic spin-offs: the case of four universities in Milan*

ALESSANDRO BARONCELLI, MATTEO LANDONI

*Una reinterpretazione della corporate governance alla luce della tecnologia blockchain:  
nuove prospettive*

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI





# Le euristiche nei processi decisionali delle nuove imprese

GIANNI LORENZONI\*

## 1. Introduzione

*I processi di decisione delle nuove imprese sono idiosincratici. Sono il risultato delle visioni e delle azioni di attori con scarse risorse materiali, con scarse esperienze organizzative (Aldrich, 2014), prive di storia e di risultati (Aldrich e Rueff, 2006), quindi privi di identità e con la necessità di presentare in breve qualche proposta al mercato (Santos e Eisenhardt, 2007 AMJ).*

*In tale contesto, gli studi sui processi di avvio e di sviluppo delle idee imprenditoriali mostrano l'emersione di nuovi costrutti e di nuove categorie: l'improvvisazione nelle decisioni tattiche o strategiche (Baker et al., ASQ 2001; Baker et al., RP 2003), l'impiego di poche risorse, ricombinando sovente anche quelle trascurate o dimenticate da altri, con azioni di bricolage (Baker e Nelson ASQ 2005), dove un archetipo del processo decisionale diventa l'effectuation (Sarasvathy, 2001), in contrapposizione alla causalità e alla predeterminazione delle azioni, sfidando i rischi e le incertezze della "dipendenza" da risorse non possedute (Pfeffer e Salancic).*

## 2. Gli studi sull'azione imprenditoriale

*Gli studi sull'imprenditorialità come campo disciplinare autonomo sono un fenomeno ormai acquisito anche se recente (Shane e Venkataraman 2000; Hitt e Ireland, SMJ 2001), partono dagli stimoli di Schumpeter e di Kirzner (1985) e Baumol (2002), si differenziano dagli studi dell'area strategie, perseguono traiettorie microfondate e configurano un'area disciplinare distinta, dedicata allo studio dei processi decisionali delle nuove organizzazioni incorporando i contributi di aree disciplinari complementari quali le behavioral science, la sociologia economica, gli apporti cognitivisti.*

*Per Shane e Venkataraman 2000) il nesso fra individuo e opportunità economica è la base dell'identità del lavoro imprenditoriale e su questa idea si è avviata la costruzione di un corpo di conoscenze che si è rapidamente sviluppato. La specificità di questo percorso consiste nell'andare al di là del riconoscimento delle opportunità come derivate da un incidente della storia (Krugman), nell'affermare che l'opportunità di un'azione innovativa non è confezionata ma costruita, e che la semplice individuazione della natura delle opportunità non spiega la nascita ma soprattutto la loro formazione. La separazione fra ricerca e scoperta (search and discovery, secondo Alvarez - Barney 2007), fra esplorazione e sfruttamento delle opportunità hanno generato molteplici contributi teorici ed empirici (Levinthal; March). Tali semplici dicotomie non colgono appieno la ricchezza del contesto in cui muovono le nuove imprese nella scelta e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali. L'area behavioral con attenzione alle pratiche degli agenti suggerisce altre interpretazioni sulle traiettorie all'origine dell'azione imprenditiva quali "chance, necessità, naïveté" (Powell-Sandholtz, 2013), mentre viene proposta una traiettoria costruttivista sulla formazione e sull'evoluzione delle opportunità, quindi un'orizzonte processuale (Wood e McKinley, 2010).*

*In una prospettiva basata sugli agenti (Embayer e Mische, 1998; Fligstein, 2001) si ricercano piuttosto i modelli comportamentali che i nuovi attori perseguono, in modo non necessariamente pianificato e basato su informazioni esaurienti, nei processi che individuano le opportunità e soprattutto i passi successivi nella costruzione dell'organizzazione e nello sviluppo del modello di business (Welter et al., 2016). In tali circostanze l'"effectuation" assume un rilievo almeno pari rispetto alla "causation" e il "bricolage" entra nelle pratiche perseguite.*

*Il tema di fondo di questo lavoro e in linea con questi nuovi contributi è la individuazione delle euristiche che vengono sperimentate e selezionate e in quali condizioni contestuali. Ricerca deduttiva ed induttiva condividono il tema seguendo traiettorie diverse, il prosieguo del lavoro persegue piuttosto una prospettiva basata sugli agenti e cerca in specie di seguire una prospettiva costruttivista (Wood e Mc Kinley, SEJ 2010) piuttosto che oggettivista, dell'imprenditore in azione.*

---

\* Professore Emerito di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bologna  
e-mail: gianni.lorenzoni@unibo.it

### 3. L'impiego delle euristiche nelle decisioni delle nuove imprese

*Il deficit di risorse e di competenze e lo spessore gracile dei progetti d'impresa impongono processi di apprendimento rapido dove le euristiche o "simple rules" si collocano al centro dell'attenzione nella ricerca di creazione di valore attraverso il rapido sviluppo di capacità organizzative. Contrariamente alla proposta di una logica predittiva alla base dei processi decisionali delle imprese, nel caso delle nuove imprese i processi decisionali sono ordinati largamente da logiche fattuali, cercando di agire con scarse informazioni (Dew, et al. JBV 2009) che inducono ad affrontare il mercato e la competizione in condizioni di incertezza e di alto rischio. Un processo di apprendimento rapido (Aldrich 2015), assetti organizzativi che tengano conto delle condizioni di partenza (Amit e Zott, 2016 SEJ) un disegno evolutivo dei modelli di business (Mac Millan et al., RP 2012) sono fondativi alla creazione delle competenze rilevanti.*

*Herbert Simon è la pietra angolare da cui partire per muoversi nell'area delle euristiche nei processi decisionali quando propone la distinzione fra massimizzazione dei risultati attraverso la individuazione delle migliori soluzioni ad un problema dato, rispetto alla soddisfazione, una soluzione tesa a soddisfare un livello di aspirazione sufficiente negli attori coinvolti nel processo decisionale. Il raggiungimento di un livello soddisfacente riduce il processo di ricerca rispetto a opzioni massimizzanti, riducendo tempi e risorse dedicate.*

*Il campo di ricerca delle euristiche, annovera studiosi in varie aree disciplinari a partire dagli economisti Kahneman e Tversky, ai cognitivisti (Gigerenzer et al.), e i contributi tuttora scarsi di area manageriale ancorchè di peso ed influenza (Binham et al., 2007).*

*Secondo Bingham, Eisenhardt e Furr, l'interesse per le euristiche nasce da tre condizioni: in primo luogo, le euristiche focalizzano l'attenzione e fanno risparmiare tempo, in secondo luogo sono compatibili con l'improvvisazione e in terzo luogo, limitano gli errori e per queste via influiscono sulla creazione di valore e sui risultati conseguibili.*

*Il campo di studi sull'imprenditorialità e le nuove imprese è quindi di particolare interesse considerando la specificità dei processi imprenditoriali, col perseguimento di analisi microfondate su interstizi e segmenti organizzativi che consentano di catturare gli ambiti di sperimentazione e le condizioni contestuali. A questo stadio di conoscenze prevalentemente centrato sugli individui, è necessario passare a livello di organizzazioni, di non limitarsi alla semplice individuazione delle "regole semplici", ma piuttosto ai meccanismi di generazione e di consolidamento. Il distretto di Mirandola e in specie il ruolo di Mario Veronesi nella creazione di imprese e nei contributi allo sviluppo del distretto sono un campo privilegiato di indagine in quanto accoglie sia la nascita di un'impresa "ancora", ma in parallelo l'emersione di un numero elevato di imprese (Alvarez et al., JBV 2015).*

*Secondo il pensiero cognitivista le euristiche vengono applicate efficacemente nelle decisioni in presenza di incertezze, in assenza di tempi necessari per raccogliere informazioni e decidere in tempi rapidi, quindi ridurre gli sforzi necessari per lo svolgimento di un compito (Shah e Oppenheimer APA 2018). Gigerenzer e Brighton (2003) e Gigerenzer e Gaissmayer (2011) mostrano in generale che la riduzione delle informazioni, di calcoli e di tempi possono migliorare gli esiti dei processi decisionali in modo accurato sfruttando le abilità degli agenti coinvolti e le condizioni contestuali caratterizzanti. Definiscono l'effetto "less is more" la capacità di inferenze più accurate in presenza di calcoli ridotti piuttosto che potenziati.*

*Le euristiche offrono una chiave concettuale nella comprensione dei percorsi di apprendimento che nascono dalle esperienze nei processi decisionali. Al di là del lavoro svolto dai cognitivisti che si occupano di euristiche individuali di valenza generale stiamo assistendo all'emergere di studi nell'area delle strategie (Eisenhardt e Sull 2011), dell'imprenditorialità (Bingham et al., 2007, 2009) applicate a singole imprese o gruppi di imprese, ancorchè etichettate come "anecdotal". Il campo di indagine sembra quindi particolarmente significativo nelle decisioni "fast and frugal" delle nuove imprese in presenza di informazioni scarse, risorse limitate ed esperienze pregresse non sufficienti o controintuitive. Secondo le ricerche di Katila et al. (2012) infatti i nuovi imprenditori si differenziano per l'uso di "fewer selected moves" per realizzare manovre competitive efficaci, a prima vista inaspettate, asimmetriche a quanto ci si aspetterebbe.*

*L'opportunità offerta dall'analisi longitudinale e dalla genealogia del distretto di Mirandola rappresentano un'opportunità per muovere al di là dell'aneddotica e del single case study in materia di euristiche nei processi di decisione con particolare riferimento alla cospicua realtà delle nuove imprese. Sembra anche un'occasione per cogliere gli stimoli che vengono da più parti per un uso più esteso di ricerche qualitative e di dati storici nello studio dell'emersione di nuove imprese e di nuove organizzazioni (Padget e Powell 2015; Forbes e Kirsch JBV 2011).*

### 4. Research method

*Il distretto di Mirandola nasce nel 1965 con l'avvio di una singola impresa (anchor firm) da parte di Mario Veronesi. Nel corso degli anni, a più riprese abbiamo raccolto materiali e intervistato 42 aziende e imprenditori del territorio in alcuni casi le interviste sono state ripetute più volte a distanza di tempo. Le interviste sono state effettuate da almeno uno o da un paio di ricercatori nel progetto più vasto (vedi Lazerson e Lorenzoni 2016) sono state registrate, trasferite e vengono impiegate per gli inserti significativi ai fini degli ingrandimenti sulle euristiche emergenti. In aggiunta sono stati esaminati contributi e dati di archivio. Il lungo periodo di svolgimento del lavoro ha consentito di intervistare in tempi diversi la maggior parte degli attori principali coinvolti nel processo di creazione di nuove imprese.*

*La selezione del metodo di lavoro riflette l'obiettivo di ricerca: "dove traggono origine e come evolvono i processi di apprendimento delle euristiche nell'attività delle nuove imprese". Tale svolgimento viene affrontato con un'indagine induttiva e un approccio "grounded" (Gioia et al. 2012; Glaser e Strauss 1967; Langley 1999; Gioia et al., 2012). Secondo Ann Langley tale metodo favorisce "the systematic comparison of small units of data (incidents) and the gradual construction of a system of "categories" that describe the phenomena being observed". Al tempo stesso seguendo le raccomandazioni di Edmonson-McManus (2007) la ricerca viene allineata con le condizioni strutturali del contesto.*

## 5. Gli antecedenti e le condizioni di contesto

*Prima di volgere l'attenzione al tema delle euristiche, è opportuna una contestualizzazione breve del campo di indagine dove è stata svolta la nostra ricerca per chiedersi se l'esperienza affondava in un contesto con condizioni favorevoli per la nascita d'impresa. A Mirandola uno sviluppo economico territoriale era non probabile, se si usano i canoni tradizionali per la spiegazione dello sviluppo economico. Tutto qui appare retrospettivamente controintuitivo, così come controcorrente sono le euristiche messe a punto e praticate rapidamente da Veronesi e soci.*

*Il nostro lavoro non si occupa della genesi del distretto di Mirandola, per il quale si rimanda a Lazerson – Lorenzoni (2016) e più in dettaglio a Ferriani, Lazerson, Lorenzoni (Forthcoming, 2018), ma si concentra sulle euristiche che risultano essere numerose e praticate con determinazione e non semplicemente dichiarate.*

*L'entrata inaspettata di mercato facendo seguito ad una richiesta di un componente specificato dal cliente è un "segnale" internalizzato con l'occhio della mente. La pratica della subfornitura, diffusa nella meccanica e nel tessile non molto lontano da Mirandola, probabilmente non è ignota a Veronesi. In seguito i medici dell'ospedale diventeranno la fonte principale dell'euristica imparare dagli altri.*

*Questa annotazione richiama un aspetto sottaciuto di solito dalla dottrina che nell'uso delle contrapposizioni su "search verso recognition", non fa emergere un'idea imprenditoriale suggerita con la proposta di una commessa di lavoro, dove si avvia un'attività in modo accidentale, trascinati da altri. La precisazione non è priva di significato perché risolve o riduce sostanzialmente una priorità importante nell'attività e negli ostacoli all'azione delle nuove imprese, prive di storia, di legittimazione di mercato, come preliminarizzare dell'emersione e del consolidamento dell'attività (Aldrich, 2004; Santos Eisenhardt, 2007; Tornikowski e Newbert, 2007 JBV).*

*"Imparare dagli altri" è una sorta di principio guida a cui si conformano le azioni successive e che in qualche modo riduce in fase di avvio i rischi e le incertezze che ostacolano o rallentano l'azione imprenditoriale.*

*"Tutto è cominciato per caso. Agide Campana, un amico chimico che spesso veniva in farmacia, stava rastrellando tubicini di plastica per fleboclisi. A quel tempo i tubicini venivano sterilizzati e riusati ma questa pratica poteva avere effetti indesiderati. Avevo visto negli ospedali quando vendevo medicinali, prima di acquistare la farmacia (1958), il loro uso e i loro limiti. L'impiego di tubicini di plastica "usa e getta" avrebbe limitato gli inconvenienti. I tre anni di propagandista di medicinali (1955-1958) mi insegnarono a conoscere i medici e il funzionamento degli ospedali dall'interno e queste esperienze hanno influenzato decisamente il seguito della mia attività. È così che fondai Miraset nel 1963. Con Campana ed altri amici cominciai ad assemblare le parti nel mio garage. I tubicini venivano acquistati da un certo Brambilla mentre i raccordi venivano stampati dalla Comef, non lontano da qui, che produceva allora fiori di plastica. Dopo pochi mesi lavorava quasi esclusivamente per me" (Veronesi).*

## 6. L'open innovation in chiave veronesi

*Questa euristica è stata avviata da una banale richiesta di subfornitura di tubicini di plastica sterilizzati ed evolve rapidamente verso prodotti a più alto valore aggiunto. Gli utilizzatori finali sono i medici ospedalieri. L'opportunità è suggerita da terzi, da "lead user" nello schema teorizzato da Von-Hippel (1982, intuitivamente sperimentato e praticato da Veronesi. Per un attore fuori dalla zona di conforto, il medico è l'ispiratore e continuerà ad esserlo nel corso del tempo, mentre gli infermieri a supportano la messa a punto degli artefatti diagnostici e terapeutici. Il sistema dei medici ospedalieri, a cominciare dai nefrologi nella fattispecie iniziale, si configura come forza motrice di tipo para istituzionale. E così via nelle varie fasi successive alla nefrologia, cardiologia, respirazione, aferesi.*

*Siamo in presenza di una partenza casuale, a piccoli passi, ma a seguire un processo di apprendimento, di sperimentazione e di costruzione di una idea di business più configurata, nel passaggio fra fornitura di un banale componente e l'offerta di una attrezzatura completa per la dialisi. Di fatto, il modello di business evolve per divenire una piattaforma tecnologica per l'imitazione migliorativa del Kiil, per il trasferimento di segmenti di conoscenza lasciati liberi o non brevettati dall'ingresso delle multinazionali. Un percorso che richiede rapidità di manovra ed elevate capacità di assorbimento (Levinthal-Mitchel). Il processo di trasferimento di conoscenze tecnologiche da grandi e medie imprese è diventata una pratica diffusa (Agarwal – Audretsch – Sarkar SEJ 2010 fra gli altri) e può realizzarsi in modi diversi fra difesa strenua della proprietà intellettuale (Grindley – Teece, 1996 CMR ) e accesso libero o quasi al KH.*

*"Veronesi ha cominciato perché il professor Confortini che era il responsabile del centro dialisi di Verona ha detto "Ma perché non vi mettete a fare questo? Secondo me siete capaci". La scintilla è venuta da Confortini. E abbiamo*

detto “Perché non provare? Proviamo!”. Saremo state 30 persone allora. Era anche uno dei motivi del poter rischiare, cioè, alla fin fine, si rischiava in pochi. Ho potuto affrontare bene com'era formulabile un PVC, come poteva essere una cosa tossica e non tossica... un esercizio che richiedeva know-how scolastico. Poi, a livello pratico c'era Brambilla che diceva “Come si fa un tubo lo so io, non c'è problema” (Bigi).

“Nei primi mesi del '65 ricevemmo dal dottor Cuccia, direttore della farmacia dell'Ospedale di Padova, la richiesta di circuiti ematici per emodialisi monouso sterili. [...] Non potevo rifiutare e tentai di realizzarli e in 40 giorni realizzai i prototipi sterili [...]. Mentre assistevo alle prove dei circuiti su un paziente mi convinsi che la tecnologia era abbastanza semplice. Il rene Kiil non era protetto da brevetti e il monitor era realizzato con una componentistica reperibile sul mercato. Capii subito che per creare un mercato ai miei circuiti monouso avrei dovuto offrire un impianto di dialisi chiavi in mano. Un fine settimana chiesi in prestito al professor Confortini il rene di Kiil per 2 giorni e realizzammo lavorando giorno e notte con una azienda di Carpi un prototipo identico. Da qui scaturì la decisione di fondare la DASCO: Divisione Apparecchi Scientifici” (Veronesi, in *La Plastica della Vita*, 25/04/2012).

“Il professor Sprovieri naturalmente era sempre in zona, perciò c'era un grande fervore: volendo presso la Clinica di Modena potevo fare tutto l'addestramento teorico sui prodotti e su come si assemblava un circuito di cardiocirurgia” (Goldoni).

“Gli ospedali sono stati la nostra Università. Medici e infermieri hanno aiutato nell'idea di prodotto, nella progettazione, nelle sperimentazioni. Chi più chi meno, tutti i prodotti sono stati accompagnati dai medici e i nostri tecnici hanno speso molto tempo in ospedale” “Alcuni medici si sono anche prestati ad accompagnare le imprese per le dimostrazioni o ad effettuare dimostrazioni nei propri ospedali nei confronti di visitatori stranieri” (Goldoni).

“Avevamo in mente di fare un nuovo dializzatore innovativo ma quelli della Sandoz ci hanno detto che non interessava perché andava bene quello che avevano. Allora ci siamo detti che ce ne facevamo uno per conto nostro” “Lo stesso è avvenuto in cardiocirurgia, avevamo delle idee per fare un ossigenatore e avevamo offerto il progetto all'interno di BELLCO ma è uscita la risposta solita, e cioè che non interessava. Abbiamo quindi replicato che lo avremmo fatto noi. In BELLCO hanno replicato che erano affari nostri e che eravamo liberi di farlo” (Bigi).

## 7. Una brigata di mirandolesi

*Come risolvere il problema della costruzione di un' organizzazione in assenza di profili professionali e di un mercato del lavoro poco organizzato o inesistente. Si fa ricorso al bricolage, a quello che c'è disponibile in attività vagamente assimilabili ai compiti da svolgere e si cercano assiduamente i Mirandolesi emigrati altrove in mancanza di lavoro, peraltro lieti di rientrare. Questo comportamento determina una forte identità in un gruppo ristretto di persone che si va formando e ha implicazioni varie nella costruzione delle mappe cognitive e nei comportamenti successivi.*

*Il fondatore della nuova impresa si guarda intorno, ovvero al proprio intorno più prossimo, il paese di Mirandola e la costruzione di una brigata di Mirandolesi che costituiranno la spina dorsale delle iniziative dei successivi 30 anni. E' quanto Geertz chiama “intensive search” rivolgendosi a un gruppo ristretto di attori che sono configurabili all'interno di una “bazaar” economy. Al di là della semplificazione apparente, il successo di questa euristica è condizionato dalla capacità di saper cogliere le nuances nei profili stravaganti dei membri della brigata, oltre che la capacità di mettere insieme profili asimmetrici.*

*Il forte radicamento territoriale di alcuni attori, a partire da Veronesi, porta alla creazione di “spazi interstiziali” S. Furnari AMR 2014), para istituzionali, di luoghi di incontro informali di scambio di informazioni, frequentati da attori locali (Bar Cortina, Bar Centrale). Un fenomeno riscontrato peraltro in altri distretti Italiani.*

“Nel 1965 Veronesi, persona molto nota in quel di Mirandola, era per me, di fatto, un illustre sconosciuto. Venne un giorno a casa mia e mi chiese, insieme a Gianni Bellini (il mio vecchio compagno di liceo e di scorribande), di accompagnarlo in Austria e in Germania per una ricerca di mercato sulle potenzialità dei suoi prodotti nei suddetti paesi. Accettai con entusiasmo ma, quando l'attività cominciò a svilupparsi, rischiai di perdere i contatti, anche perché dovevo insegnare a scuola momentaneamente per tirare la carretta” (Goldoni).

“Ho cominciato nel 1967 alla Sterilplast. Veronesi mi conosceva fin da ragazzo perché lui era farmacista e allora io, che ero appassionato di chimica, andavo sempre in farmacia cercare le sostanze varie perché avevo un mio piccolo laboratorio a casa dove facevo esperimenti personali. Quando ha fondato Sterilplast, mi ha chiamato e mi ha dato l'incarico di fare il laboratorio chimico-biologico per il controllo dei prodotti dell'azienda. Allora, il problema era avere un materiale in materia plastica che fosse di grado medicale, cioè atossico” (Bigi).

“Nel frattempo avevo assunto il perito elettromeccanico Romando Flandoli. Insegnava al locale istituto tecnico industriale di Mirandola e nelle ore libere progettava impianti tecnici per le piccole imprese del comprensorio. Era un

professionista preparato e completamente dedito al lavoro. Ebbe parecchie perplessità prima di accettare un incarico così diverso dal suo, poi si appassionò e nel corso degli anni diventò uno dei maggiori esperti europei di tecnologia dialitica” (*Veronesi*).

“Sono nato a Mirandola e conoscevo bene Veronesi. Dopo 3 o 4 anni in varie Facoltà, ultima delle quali Farmacia, gli ho chiesto se mi aiutava a trovare un lavoro. Mi indirizzò verso l’Artsana, un’azienda di Como che produceva articoli sanitari. Il mio compito era quello di preparare i cataloghi. E’ stato come andare all’Università: Dopo un anno sono stato richiamato e assunto da Veronesi perché parlavo le lingue straniere. Non abbiamo nemmeno discusso le condizioni e ho cominciato in Miraset il mio secondo tirocinio. All’inizio ha assunto solo Mirandolesi, nessuno veniva dall’industria” (*Bellini 2011*).

“Sono nato a Mirandola ma ho trovato il primo impiego in un’azienda di Milano che si occupava di antenne e di ricetrasmittitori. Ero un operaio di ultimo livello e facevo i collaudi. Poi Veronesi ha avuto la bella idea di sviluppare dei dispositivi medici. Eravamo in pochi diplomati a Mirandola. Veronesi ha cercato dappertutto per farci tornare a casa, anche Luppi, Gibertoni...” (*Malavasi*).

“La grande capacità di Veronesi, a parte l’intuito, è un’enorme conoscenza delle persone, perlopiù riesce a giudicare molto rapidamente se sei una persona che vale o se sei una persona che non vale, o che, comunque, non serve; poi ha una grandissima capacità di rapportarsi con gli altri, quindi, quando lui approccia i clienti, i medici, così, instaura immediatamente un feeling di fiducia” (*Bigi*).

“Nel CDA della Dideco eravamo 10. E, oltre che esser soci, eravamo anche amici di lunga data.

Sì, chiunque poteva proporre. Oddio, magari la maggioranza delle proposte la faceva Veronesi, però sentiva il parere di tutti perché poi, ognuno di noi, aveva le sue caratteristiche [...] era una vera società collettiva” (*Bigi*).

“Le persone di quest’area, modenese, sono persone che lavorano con grande passione, che non guardano gli orari, delle quali ci si può fidare totalmente; le persone fuori sono diverse, hanno una diversa mentalità, un diverso approccio, non hanno la stessa passione, lo stesso entusiasmo. È un’altra cosa. [...] Quelli che vengono da fuori parlano un “dialetto” diverso, brave persone, pagano i fornitori, tutto bene. Ma se sono considerato un locale, storico, legato al territorio, sono considerato diversamente rispetto a un non mirandolese” (*Bellini*).

“Ci trovavamo la domenica mattina, almeno una trentina di persone, nel cosiddetto “listone”, nella piazza centrale di Mirandola. Quando ci trovavamo con gli altri mirandolesi si parlava di cose commerciali, tecniche, di organizzazione del lavoro. Anche di aiuto reciproco, acquisto di attrezzature, quali impianti... idee per acquistare materiali... Questo era tutto basato su rapporti personali. La grande carenza che c’è, è proprio da parte delle istituzioni che, secondo me, avevano il dovere di istituzionalizzare questo tipo di rapporto, la rete. Non l’hanno mai fatto, quindi tutto era a livello personale” (*Bellini*).

## 8. Fast and frugal

“La nuova impresa deve dedicare tutte le risorse al prodotto, i locali sono di fortuna e in affitto. Molte componenti sono prodotte da terzi” (*Veronesi*).

*Le altre euristiche non avevano analogie con esperienze individuali e conoscenze locali ma nel nostro caso un vago disegno organizzativo trovava conforto su processi abbastanza noti e diffusi in aree circostanti. A Carpi il distretto della maglieria era organizzato con un sistema diffuso di fornitori attrezzati con telai in risposta a commesse di aziende assemblatrici. A Modena e a Bologna i vari comparti meccanici (macchine agricole, macchine per imballaggi, auto e moto) avevano un sistema di forniture strutturato e alla ricerca di nuovi livelli di efficienza.*

“All’inizio non c’era un tessuto di aziende di fornitura. Col tempo e su stimolo delle aziende fondate da Veronesi si sviluppa una rete di terzisti di componenti. In seguito anche di specialisti di impianti su disegno. L’obiettivo immediato è la riduzione degli investimenti e degli addetti, ma anche entrare in aree d’affari nuove ed emergenti e poter contare su una comunità di fornitori che risponde velocemente alle innovazioni di prodotto e di processo” (*Bellini*).

“La proprietà voleva spostare l’impianto altrove, ma in mezz’ora qui trovo tutto ciò di cui ho bisogno. Adesso stampiamo e modelliamo in camera bianca, che non è di poco conto, abbiamo macchine stampanti e ad iniezione. I componenti sono complicati da produrre perché bisogna combinare vari pezzi e viene richiesta molta mano d’opera. Ogni pezzo viene controllato e a breve avremo un fotocalora per scannerizzare ogni singolo pezzo” (*Foschieri 2014*).

“For a medical device distribution company or final user to find another production center like Mirandola would be difficult. No, they couldn’t find it elsewhere. Because if you take all of the different capabilities of Mirandola’s production system - the presence of a workshop with the ability needed to make an automated machine to churn out

plastic devices or let's say a machine to test a specialized device – and look for them elsewhere you just won't find them" (*Menarini 2010*).

## 9. Nate per essere vendute

*Questo titolo metaforico di Bacicchi e Tucci (SEJ) segnala un'evoluzione e una rottura nella scelta del territorio in cui avviare l'impresa nel mondo high tech, distante dal luogo di origine o di generazione dell'idea del fondatore.*

*Nell'orientamento che emerge dalla nascita delle aziende di Veronesi, e in seguito dei suoi imitatori o successori, il perimetro è al contrario dato dalla prossimità delle iniziative che si effettuano in un'area circoscritta. Questi comportamenti autoreferenziali sono sovente la causa degli scarsi risultati dei distretti all'italiana, con scarse uscite e poche entrate di attori nuovi e un ritardo di fenomeni di sviluppo di scala con un effetto "iron cage" richiamato da Lazerson – Lorenzoni (1999) e da Mariann Feldman (2001).*

*Questa pratica viene accompagnata dalla cessione di numerose imprese a investitori internazionali e i ricavi del disinvestimento vengono dedicati all'avvio contemporaneo di nuove iniziative e nella fondazione di nuove imprese. Tuttavia questa euristica ha effetti avversi rispetto alla scalabilità. All'opposto, "non tutte le mele che cadono dall'albero finiscono nel suolo sottostante".*

"Quando non si riesce a sviluppare oltre l'attività si vende a chi è in grado di muoversi a scala internazionale" (*Veronesi*).

"Perché i manager coinvolti da Veronesi non hanno mai tentato qualcosa di grande? Confondevano l'essere proprietari con l'essere azionisti. Non avevano la capacità di gestire e avrebbero dovuto rivolgersi ad altri. Pensiamo a Fresenius, che è stata fondata da 4 soci che, capiti i loro limiti si affidarono ai manager per crescere" (*Balbo*).

"La Pfizer è stata la più bella esperienza di lavoro perché, pur essendo una multinazionale, è una multinazionale molto advanced, lasciava molta libertà operativa e poi dopo, anche quando c'erano da fare dei progetti che si presentavano, c'era della gente che capiva, ascoltava, valutava ed era relativamente rapida nelle decisioni. Una gestione molto, molto, molto valida; personaggi che avevano valore perché nelle altre multinazionali, spesso, ci siamo interfacciati con gente che non sa fare niente, mentre invece Pfizer, ogni qualvolta ci si interfacciava con qualcuno, ci si interfacciava con lo specialista di settore, il quale sapeva quello che diceva e capiva quello che dicevi" (*Bigi*).

"In particolare Gambro di Medolla, ha lanciato sul mercato innovazioni a livello di terapie che conservano ancora il loro valore. E lo abbiamo fatto perché avevamo contatto con il dottore e la possibilità di una piattaforma tecnologica su cui testare queste terapie e trasformarle in realtà. Siamo una business unit chiamata Chronic, dove la terapia, dove la teoria, la nuova strategia si riflette sulla struttura" (*Zanasi*).

"Abbiamo acquisito una delle aziende storiche di Veronesi e siamo parte di un gruppo multinazionale. Il primo compito del management italiano è di convincere la casa madre che vale la pena di restare qui" (*COO di Gambro*).

"L'appartenenza al gruppo ha aggiunto al modo di lavorare "flessibile" di Mirandola un modo di lavorare organizzato, una gestione per progetti e l'attenzione alla crescita delle persone. Lo sviluppo è un servizio corporate, qui si fa il design. Il 2017 rappresenta per noi un traguardo importante per il riconoscimento della crescita passata e per gli investimenti futuri, che sottolinea il nostro profondo legame con il territorio e che ci rende la più italiana delle multinazionali presenti nel distretto biomedicale (2017)" (*Gavioli*).

## 10. Cambiare il campo strategico ( Learning by stealing and learning by hiring)

*"I grandi artisti rubano gli artisti mediocri copiano" (Pablo Picasso, citato da Steve Jobs).*

"L'azienda è nata in modo semplice offrendo un portafoglio di prodotti preso pari pari, o quasi, dall'azienda di provenienza del fondatore, che era stato cancellato dal catalogo. Partenza rapida, trasferimento di persone, nessun problema di IP appropriation"

"Molti progetti in fase avanzata di attuazione e non prontamente utilizzati o dimenticati all'interno delle maggiori imprese( evento che avviene sovente con i cambi di proprietà e con i cambi di management) vengono "trasferiti" in una nuova attività imprenditoriale. I manager venuti da fuori non si capacitano del successo dell'azione di 4 o 5 contadini, venuti dal nulla".

"Nel 1987 la Hosal Dasco viene venduta da Veronesi alla svedese Gambro, con l'intesa di rimanere all'interno. Col tempo le procedure imposte dalla multinazionale lo trasformano in un funzionario e non più un imprenditore. Nel 1972 esce e fonda una nuova azienda la BELLCO, ma contemporaneamente escono da Hosal Dasco un gruppo di

vecchie glorie, Claudio Trazzi, Gianni Bellini, Carlo Bellini, Giorgio Garuti, Libero Luppi, Luigi Gibertoni, Alessandro Calari, Romano Flandoli e Carlo Gasparini. Il tutto mantenendo un rapporto di lavoro commerciale e di distribuzione on Hosal Dasco” (Goldoni).

“Riuscii a convincere un perito elettronico molto preparato, Alessandro Calari, a trasferirsi a Mirandola con 5 tecnici con cui lavorava insieme alle rispettive famiglie. Cambiarono la faccia della produzione elettromeccanica della Dasco portandola a livelli europei”.

“Da Veronesi ho imparato a decidere in fretta, creare sempre cose nuove, essere sempre all'avanguardia di modo che gli altri abbiano sempre difficoltà...” (Bellini).

“Dico che il livello organizzativo era pari a zero, era tutto completamente improvvisato. Una volta ceduta la Dasco agli Svizzeri della sandoz, il nuovo management cercò di imporre una nuova divisione del lavoro. Si creò subito una serie di conflitti che spinse Veronesi e soci a fondare una nuova azienda. Questi sono “self made man” che prendevano decisioni su quanto accadeva giornalmente, giorno per giorno. Era interamente basato sul talento individuale, lontano da ciò che i professori insegnano nelle business school. Un'atmosfera febbrile, totalmente improvvisata” (Balbo).

## 11. Associare i collaboratori agli utili

*I collaboratori più stretti di Veronesi vengono coinvolti come soci e, a propria volta, di seguito diventano fondatori di imprese. La Tavola 1 documenta la pratica seguita fin dall'inizio dell'attività da Veronesi nell'associazione di diversi collaboratori alle sorti delle aziende via via costituite.*

*Tali comportamenti vengono a propria volta replicati, anche se con intensità decrescente dai vari collaboratori. Abbiamo rintracciato segnali ripetuti anche in altre euristiche dove l'impronta dell'impresa “ancora” tende a riprodursi in attività successive attraverso l'azione dei collaboratori precedenti in nuovi contesti. In tal caso l'influenza tende a stemperare nel tempo ovvero a progredire con mutamenti nelle linee di azione. A conferma di tale tesi si vedano le argomentazioni svolte da Ferriani - Garnsey - Lorenzoni (2012 ICC) nel dibattito sul ruolo dell'imprinting, in contrasto con la letteratura dominante.*

*I vari associati con quote di minoranza acquisiscono una legittimazione e formano un coro di “voci” che di solito non è presente nelle aziende famigliari e nel caso di specie confermano la propensione di Veronesi a sperimentare, attraverso questa ed altre euristiche elencate.*

“I collaboratori più stretti vanno coinvolti come soci. Nonostante che questa formula possa presentare vari inconvenienti nella conduzione di un'impresa, per gli inevitabili contrasti che, col passare del tempo, si creano fra i soci, io la giudico nel complesso positiva. E ne ebbi subito la prova considerando la grande mole di lavoro che riuscimmo a svolgere in tempi brevissimi. I soci lavorarono come imprenditori e non come funzionari. Qui sta la differenza fra questa formula e quella tradizionale. E la stessa procedura ho adottato anche per altre aziende, trovando conferma della sua validità” (Veronesi).

“Con le riunioni settimanali Veronesi (8 persone, 9 con Veronesi, soci e dirigenti) aveva la possibilità di seguire tutto quello che avveniva in azienda. Inoltre secondo me ha dato anche la possibilità alle diverse persone di relazionarsi in maniera nuova”. Lo vedevo spesso riflettere, ascoltare con particolare interesse l'intervento dell'uno piuttosto che dell'altro e poi, successivamente intervenire. Alla fine faceva una sintesi di tutto questo e quindi cercava di prendere una decisione che fosse chiaramente nello spirito di quello che lui intendeva fare, però era chiaro che in quel momento aveva anche considerato quelle che erano le opinioni dei dirigenti che partecipavano a queste riunioni” (Cavicchi).

## 12. Discussione

*Bingham et al. (2007) affermano che l'operatività e gli effetti positivi della messa a punto delle euristiche consistono nella rapidità delle decisioni, mediante la focalizzazione dell'attenzione sulle priorità strategiche (Ocasio OS). L'euristica può limitare al tempo stesso gli errori, consentendo una loro riduzione, mentre è compatibile con l'improvvisazione che accompagna i processi decisionali delle imprese nascenti.*

*In dottrina è affermata la distinzione fra conoscenze esperienziali maturate in precedenza (experiential) e conoscenze acquisite attraverso accumulazione e selezione nel corso di una nuova attività (perceptual or observational) (Fellin- Zenger SEJ 2009). Le routine nascono dalle esperienze pregresse nel caso degli imprenditori seriali, mentre nel caso di nuovi attori transitano necessariamente attraverso un processo di apprendimento in rapida convergenza. La creazione di condizioni di coinvolgimento in oggetto facilitano l'apprendimento rapido via condivisione.*

*Alcune euristiche sono di ordine superiore, quelle sull'open innovation (Chesborough) in stile Veronesi e quelle sulla cessione delle imprese seguendo una regia ripetitiva, manovre innovative negli anni '80 e '90, nelle quali Veronesi è stato un antesignano.*

*Le prime sono diventate routine innovative di tutte le imprese del territorio, multinazionali comprese, le altre non hanno favorito la scalabilità verso posizioni competitive più aggressive da parte di nessuna impresa del territorio, ovviamente escludendo le filiali delle imprese multinazionali. Il confronto con Fresenius è un refrain che torna sovente nelle interviste sul campo:*

*secondo alcune interpretazioni, l'impronta del "local o intensive search" ha questo effetto avverso alla sviluppo ulteriore, alla scalabilità dei modelli di business.*

*Le euristiche offrono percorsi di rapido apprendimento (fast and frugal) ma a condizione di creare le condizioni di convergenza, di presa rapida e di assorbimento, necessari per procedere speditamente negli esperimenti e muovere verso la scalabilità e la creazione di valore. Un campo ancora poco esplorato ma che richiede ben altre e più mirate ricerche per passare dalle euristiche a livello individuale alla loro articolazione in ambiti aziendali (Murray – Tripsas 2002).*

*Per risultare efficaci le euristiche devono essere di numero limitato, per risultare incisive e percepibili, attraverso l'azione e l'esempio concreto, in un contesto dove circolano i messaggi digitali ma soprattutto pesano i comportamenti visibili e gli scambi verbali e para verbali delle informazioni. Il processo di diffusione è reso possibile dalla contiguità e dalla familiarità degli attori coinvolti nella "brigata" Veronesi : "siamo soci e siamo amici", "non si guardano le ore lavorative" "Veronesi tira le fila".*

### 13. Conclusioni

*Una serie di quesiti emerge forte da quanto elencato: primo, quanto durano nel tempo le euristiche, fin quando sono efficaci; secondo, quali sono i limiti, le condizioni abilitanti che accompagnano la formazione dell'euristica o la mancata affermazione.*

*L'arrivo delle multinazionali, spezza le routine consolidate, i processi diventano più controllati, l'improvvisazione è meno tollerata.*

*Con un'eccezione, la lezione e l'ossessione di Veronesi per i legami forti o deboli (Granovetter) col personale medico dell'Ospedale è diventata una routine innovativa per tutte le imprese del territorio, multinazionali comprese, sono allineate nello sforzo di trasferimento di conoscenze dall'ospedale al distretto e viceversa. Un risultato che vale la pena di rimarcare e nel quale l'euristica di Veronesi mantiene un forte significato per la diffusione che ha determinato. In contrasto con la difficoltà di trasferimento che riscontriamo in generale in altri contesti nazionali. Ritroviamo gli scienziati anfibi di Powell e Sandholtz (), la saldatura fra pensare e fare (Von Hippel e Van der Kroog) e parimenti i progettisti curiosi delle imprese del territorio.*

*Nel diario di ricerca del gruppo di lavoro su Mirandola si trovano tracce ripetute di nomi e istituzioni esterni all'area di Mirandola. I nomi di Confortini, Sporvieri, Bonomini, Cuccia, Ronco e tanti altri emersi nel tempo, sono i nomi dei medici che hanno trasferito conoscenze e segnali alle aziende di Mirandola, "loci of innovation" sparsi, debolmente o fortemente connessi, che hanno favorito e influenzato la nascita e la crescita delle imprese del territorio.*

*Sono i "lead user" richiamati da Von Hippel (1982), che diventano referenti delle imprese, un'euristica immediatamente assorbita da Veronesi e soci e collocata in posizione prioritaria. Insieme ad altre della serie "fast and frugal" rappresentano le leve portanti della nascita e dell'evoluzione delle nuove imprese, di particolare aiuto nel primo miglio.*

*Al tempo stesso, la presenza di "loci of innovation" molteplici aprono uno scenario da noi non esplorato ma che in questa fase è opportuno registrare, quello giocato come "sostituto delle istituzioni", una presenza discreta ma non ambigua, visibile ma qualche volta dimenticata.*

*In un contesto ritenuto da più parti di assenza istituzionale, i nefrologi in primis e via via altre specialità mediche hanno dato luogo ad una comunità informale (Furnari 2015 ) e giocato il ruolo di attivisti (Rao, Market Rebels), referenti senza i quali le imprese non avrebbero avuto i processi di crescita e di affermazione, sia a livello macro sia a livello micro.*

*Quanto al secondo quesito, sui limiti delle euristiche, siamo di fronte ad un campo di ricerca quasi tutto da esplorare, con poche eccezioni, ed è in questa area che si potranno affermare contributi importanti. Le categorie improvvisazione, bricolage, effectuation, hanno imposto un cambio di traiettoria negli studi sulle nuove imprese ma richiedono ancora di essere articolate e precisate, con vantaggi e ricadute per una migliore definizione delle euristiche, alla ricerca di una declinazione più precisa sulle modalità e sui limiti di impiego. Quando si trasferiscono le categorie e i costrutti da altre aree disciplinari il processo di assorbimento e di adeguamento non sono lineari ma tortuosi e richiedono tempo e investimenti ricerca.*



## APPENDICI

Tavola 1

	<i>Dipendente</i>	<i>Socio</i>	<i>Fondatore</i>
Mario Veronesi	-	Starmed	Miraset Sterilplast Dasco Bellco Dideco Starmed
Gianni Bellini	Sterilplast Dasco	Bellco	Miramed Carex Rand Rigenerand
Claudio Trazzi	Sterilplast Dasco	Bellco Dideco Darex (1987)	-
Carlo Gasparini	-	Sterilplast Dasco Bellco	Berco (1994)
Alberto Chierici	Dasco Dideco (1980)		
Alessandro Calari	Hospal-Dasco	Dideco Bellco	-
Lucio Gibertoni	Dasco	Bellco	Darex (1985) <i>con Ganzelli e Deserti</i>
Giorgio Garuti	Dasco	Bellco	-
Carlo Bellini	Dasco	Bellco	Miramed
Romano Flandoli	Sterilplast	Bellco Dideco	-
Giancarlo Malavasi	Dideco (1989) Sterilplast (1967) Bellco Miramed (1978)	Haemotronic	Berco (1994)
Leonardo Bigi	Sterilplast Bellco Dideco Darex	Bellco	-
Libero Luppi	Dasco	Bellco	Starmed (1992)
Giorgio Mari	Miramed (1980) Baxter (1984) Fresenius (1994)	Rigenerand (2016)	Biofil (1990) <i>con Mauro Mantovani, Carlo Incerti, Alberto Cavicchioli, Iris Cremascoli</i>
Giorgio Goldoni	Sterilplast Dasco Bellco Dideco	Miramed	-



# Anticorruption, risk management and governance. Features of a triple relationship

IRENE BUZZI\* CLAUDIO NASSISI\*

## Abstract

*Recognizing the importance of corruption within business context and considering that corruptive phenomena refer to all types and sizes of companies, the research examines the relationship among the following concepts: anticorruption, risk management and governance. In particular, the study assumes as given the link between risk management and governance due to its broad knowledge in literature and evaluates, according to a qualitative approach, the influence of anticorruption on this relationship as well as the double links between the anticorruption and each of the two dimensions. The purpose is to shed the light on the main features of the triple relationship (anticorruption - risk management - governance), that has not gained yet autonomous emphasis in business research. The project takes into account both the literature on the theme and the tools used in practice, in order to lay the foundations of a broader and more structured research to be developed in future.*

**Objectives.** *The study examines the relationship among the following concepts: anticorruption, risk management and governance.*

*The research, starting from the assumption that the relation between risk management and governance is already understood both in theory and in practice, is aimed at evaluating the effects of the introduction of the anticorruption in the model.*

*In particular, focal points are both the effects of anticorruption on the existing connection between risk management and governance both the single effect of anticorruption on each dimension. As the link between corporate governance and risk management is given, the other double links will be checked: anticorruption and risk management, anticorruption and governance.*

*Since the relation between corporate governance and risk management already gained relevant and widespread contribution both at theoretical and empirical level, the main elements under investigation underline the peculiarity of anticorruption and corruptive risk. For this reason, central points are how the anticorruption affects the preexisting model, whether and how the corruptive risk is included within the shortlist of risks in risk management activity and which the link is between anticorruption and governance.*

**Methodology.** *The research uses a purely qualitative methodology and it is based on the following research questions (RQ), accepting that the link between risk management and corporate governance is already well known:*

*RQ 1: how does the anticorruption influence the relationship between risk management and governance?*

*RQ 2: which is the relationship between anticorruption and risk management?*

*RQ 3: which is the relationship between anticorruption and governance?*

*In order to answer these questions, the study analyses on the one hand the literature's contributions and on the other hand it discloses evidence on the tools existing in practice.*

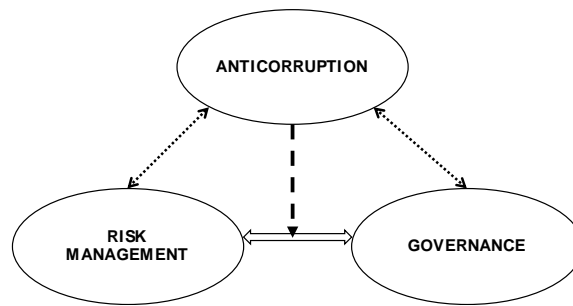
**Findings.** *The analysis of the triple relationship among anticorruption, risk management and corporate governance starts with the recognition of the main literature on these concepts (fig. 1).*

---

\* PhD student in *Management, Banking and Commodity Sciences* - Sapienza University of Roma  
e-mail: irene.buzzi@uniroma1.it

• PhD student in *Public Management and Governance* - University of Rome Tor Vergata  
e-mail: claudio.nassisi@uniroma2.it

Fig. 1 Anticorruption - Risk Management - Governance Relationship



Source: authors' elaboration

Firstly, in order to define what anticorruption is, it is first necessary to outline its contrary, the corruption. The concept, still nowadays, when the interest on fighting corruption is widely diffused, does not benefit from the presence of unanimous theory on the topic, mainly due the lack of a shared definition (Collier 2002).

Widespread literature (Lancaster and Montinola 1997, Philp 1997, Johnston 2001) has highlighted arduousness to reach a universal definition able to catch the intrinsic multifaceted nature of the phenomenon.

Despite the definitions are various and different, however, all of them share that corruption refers to a “social practice”, that provokes a distortion from standards of behavior (Scott 1972) in a relational context. Moreover, according to an undisputed perspective, the expression of corruption is “the misuse of entrusted power for private gain; it is behavior which deviates from the formal duties of a given role because of private-regarding (personal, close family, private clique) pecuniary or status gains; or violates rules against the exercise of certain types of private regarding influence” (Pellegrini 2011).

The influence of corruption on the allocation of resources is acknowledged as well as the impacts on efficiency and growth. In a corruptive context, investments are distorted (Ades and Di Tella 1997) and reduced by the intrinsic higher costs and uncertainty, that affect the rate of growth (Mauro 1995).

Corruptive phenomena refer to all types and sizes of companies, from multinational corporations (MNCs) to small and medium-sized enterprises (SMEs) and co-operatives.

The analysis of the corruption within a business context should not leave out of consideration some distinctive traits.

In particular, the organization can operate in two different scenarios: on the one hand, it can be active in spreading a corruptive activity; on the contrary, it may be passive, so suffering from corruption by external actors.

The solutions against corruption can be both external and internal. The first ones involve the engagement of external institutions and can vary from the collective action to make the internal climate more transparent to pushing for ethical standards and fair practices in dealing with the government. Therefore, it is clear that the adoption of such solutions encompasses a lack of effectiveness.

The internal solutions, instead, require the establishment of a solid and strong governance system (Sullivan et al., 2013). The primary positive effects are an increasing efficiency, the access to financial resources, the boost of sustainability, as well as the advantages deriving from transparency and accountability.

In the framework of the research, the second concept considered is the risk management. It is an activity that concentrates on the evaluation of current and potential risks, as explained in the table below through some relevant dictionary definitions of the concept.

Tab. 1: Definitions of risk management

<i>the forecasting and evaluation of financial risks together with the identification of procedures to avoid or minimize their impact</i> (Oxford Dictionary)
<i>The activity of calculating and reducing risk, so that an organization does not fail or lose money</i> (Cambridge Dictionary)
<i>The skill or job of deciding what the risks are in a particular situation and taking steps to prevent or reduce them</i> (Collins Dictionary)

Source: authors' elaboration

The traditional approach to risk management focused merely on a single risk without giving evidence of the interdependencies among all the risks (Miller, 1992). In order to take into account also the reciprocal connections among the risks, the literature starting from 1990s stressed the relevance of an integrated view of risk management (Miller 1992; Miccolis and Shaw 2000; Nocco and Stulz 2006).

The integrated risk management is a process expressed through a continuous and dynamic risk management, which enhances the systems and the business processes already existing by promoting their harmonization through specific tools, usually using a top-down and risk-based method composed by six sub-processes: orientation towards risk management, risk strategy, risk assessment and treatment, risk monitoring, risk reporting, and risk culture.

The introduction of corruptive risk within this kind of system imposes the adoption of a sound-structured integrated risk model aimed at ensuring that the management is completely risk-informed, so that it takes into account the expectations and risks, even in the medium-long term, throughout an organic and comprehensive vision. Such model also aims at strengthening awareness at all levels, which is an adequate assessment and management of risks that affects the achievement of objectives and the value of the company.

The evidence provided so far in business reveals that the corruptive risk has not gained yet autonomous identity among the risks included in risk management. Usually it is incorporated in the compliance risk, which not always is considered part of risk management activity. However, when included, this category of risk refers to the organization's need to comply with the applicable legislation that establishes the set of rules of conduct that must be integrated into its internal procedures. Compliance risks can have significant consequences on the reputation and on the expectations of the stakeholders.

The reputation, interpreted as the perceptions of stakeholders, is an extremely critical factor since its distinguishing features are that it can be rapidly acquired but also rapidly lost and that the behavior of all the members of the organization acts on it (Pellicelli 2004).

The integrated risk management allows enhancing reputation as it is based on a mechanism intended at reducing the likelihood of corruption: on the one hand, correct conducts are promoted towards the external stakeholders; on the other hand, the likelihood of illegal actions by internal members is limited.

Finally, it is outlined the last dimension, the governance.

The major definitions of corporate governance chiefly refer to the following concepts: the way of government, the style of management, the regulating set within the firm and the rents, as illustrated in the table below.

Tab. 2: Definitions of corporate governance

The action or manner of governing a state, organization (Oxford Dictionary)
The way in which a company is managed by the people who are working at the highest level in it (Cambridge Dictionary)
The framework of rules and practices by which a board of directors ensures accountability, fairness, and transparency in a company's relationship with its all stakeholders (financiers, customers, management, employees, government, and the community) (Business Dictionary)
The complex set of constraints that shape the ex-post bargaining over the quasi-rents generated by a firm (Zingales, The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, 1997)

Source: authors' elaboration

As highlighted before, the risk is referred to aspects and facts whose future evolution is not known but from which derive potential costs and benefits for the company (Miglietta 2007). In this direction, it is undisputed that the risk management, through the system of controls, represents a mechanism of corporate governance, as controls are the basis for the optimization of the risk profile (ibi).

It derives that a sound risk management and control systems are the key tools for a governance set up on control and prevention.

These considerations are more and more significant when referred to corruptive risk. This means that in this case the governance system should provide and implement tools aimed at measuring and reducing the probability and the impact of the negative event, the corruption.

At this purpose, the control system is crucial under a double perspective: the promotion of the correctness of corporate behavior and compliance with existing regulations is a guarantee both for external parties both for corporate population.

At this point, after having outlined all the three dimensions (anticorruption, risk management and governance) and the interconnections among them, it seems appropriate to introduce the standards related to risk management in general (ISO 31000) and specifically to corruptive risk (ISO 37001).

In order to compare ISO 31000 "Risks Management – Principles and Guidelines" and ISO 37001 "Anti-Bribery Management systems - Requirements with Guidance for Use", the origins of both sources should be traced.

In 1992, the U.S.A. COSO (Committee of Sponsoring Organizations) published the first guidelines on internal control merging with the international standard for Enterprise Risk Management in 2004.

Then, in order to develop a risk management standard for local use, from a joint Australia-New Zealand formal approach dating back to 1999 (AS/NZS 4360 Risk management), further reviewed in 2004 and 2009, originated ISO 31000 (fig. 2).

Fig. 2: Historical excursus towards ISO 31000



Source: authors' elaboration

*On the other hand, British Standard BS 10500 (2011) principally guides the ISO 37001.*

*The British framework relied both on the British Public Bodies Corrupt Practices Act (1889) and on the Prevention of Corruption Act dating back of 1916 (fig. 3).*

Fig. 3: Historical excursus towards ISO 37001



Source: authors' elaboration

*The current standard requires corporations to implement the assessment of specific corruption risks, the anti-corruption policies, the training courses on corruption, the accurate due diligence related to commercial projects and trading partners.*

*The origins of the documents are propaedeutic to explain their current outline.*

*ISO 31000, originating from COSO, a document related to frauds within the financial market, focuses on organization and its goals. Therefore, it can be used to attain consistent goals and it is correlated to any kind of risk that may jeopardize business continuity, including, for example, physical and environmental security at work.*

*This outstanding flexibility is reflected throughout the guidelines, which actually do not provide an opportunity to certify risk management systems.*

*On the other hand, ISO 37001 is a tool intended to organize business systems managing corruptive risk. Further, the certification is provided (differently from the other guidelines) for these systems.*

*In this context, the corruption is defined as follows: "Offer, promise, provide, accept or request – directly or indirectly - undue advantages of any value (economic or not) independently of the place, therefore breaking the law, as an incentive or reward to a person so that this person may take action or fail to do one's duty" (terms and definitions 3.1).*

*It seems appropriate to identify the peculiarities that characterize the corruptive risk compared with other types of business risks.*

*Corruptive risk features crosscutting activities, among which:*

1. *It may occur in every business area where human activity is carried out (potentially referred to fraudulent behavior);*
2. *It includes economic features (undoubted financial losses in case of misappropriation of corporate funds), but also non-economic features (damaged reputation that can hardly be worked out);*
3. *It may be minimized, without completely avoiding the chance of fraudulent behaviors;*
4. *It affects the ethical side of corporate culture (the mostly suggested measure to minimize such risk is continuous staff training);*
5. *It is a two-way process (incoming and outgoing).*

*Therefore, the most recent ISO 37001 shows several connections with ISO 31000 since this standard tries to develop continuous improvement, as illustrated in the following figure.*

Fig. 4: Risk management process according to ISO 37001

1.PLAN	2.DO	3.CHECK	4.ACT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MANAGEMENT OF RULES AND RESPONSABILITIES</li> <li>• INTERNAL AND EXTERNAL CONTEXT</li> <li>• ANTI BRIBERY POLICY</li> <li>• BRIBERY RISK ASSESSMENT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACTION PLAN</li> <li>• DUE DILIGENCE</li> <li>• FINANCIAL AND NON FINANCIAL CONTROLS</li> <li>• GIFTS, DONATIONS, BENEFITS</li> <li>• WHISTLEBLOWING</li> <li>• INVESTIGATION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MONITORING</li> <li>• INTERNAL AUDIT</li> <li>• REVIEW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTINUOUS IMPROVEMENT</li> </ul>

Source: authors' elaboration

The objective of ISO 37001 is not to provide a single methodology to all kinds of recipients so that it may be reproduced, but it suggests implementing a set of measures in some areas such as: communication (internal and external); continuous training (training in terms of awareness of the measures adopted by the organization to fight corruption in addition to technical and operating skills); activity of board (board of directors or supervisory board); executive management (managing director or chief operating officer) and the compliance function for prevention (which should be able to deliver information on the system to other entities).

The Planning, Execution, Control and Action cycle should be systematized with the pillars at the basis of ISO 37001: strong leadership; code of conduct/ethics; risk management (here, there is a clear point of contact with the risk identification method as provided in ISO 31000); continuous training and awareness.

In the table below some noteworthy differences between the two ISOs are summarized.

Tab. 3: Comparison between ISO 31000 and ISO 37001

ISO 31000	ISO 37001
concerns non-certifiable systems	concerns certifiable systems
applies to any kind of risk defined as "effect of uncertainty on objectives"	deals solely with corruption risk
provides 11 principles, risk reference structure and risk management process	introduces concepts related to planning, support (to prevention), operating activities and assessment of performance aimed at constant improvement but does not provide detailed methods for their application
refers to a business structure in which the pivotal role is played by the Management	in order to stress strong leadership, includes governing board, top management and compliance officer as parties to the process
underlines the technical-operating nature abilities of the subjects in charge of minimizing risks	to make the corruption risk control system effective, involves entities not merely technically and operationally skilled but also impartial, qualified
involves communication as a two-way process (in-out and vice versa)	involves communication as a decisive factor also helpful to detect infringements by those who are aware of these violations. For this reason, specific instruments have been resorted to in order to support transfer of information (which sometimes may provide anonymity of information).
highlights that risk analysis is a process that involves the internal organizational structure	also considers the possibility that corruption risk comes from external parties, such as business partners
fosters the takeover of risks by developing an effective internal-external reporting development process	consider documentation as proof of the risk management methods used

Source: authors' elaboration

From this comparison, the leading similarities arise: the importance of information flow and communication; the risk assessment process (identification and mapping of the risk areas while weighting the impact on operating activity); the analysis of the context (greater detailed in ISO 37001 with reference both to internal and external environment); the general approach to continuous improvement through a cyclic feedback and check.

**Research limits.** The considerations illustrated represent a first outline of a research project still in progress and under development.

For this reason, the current frame of the study is based on a theoretical approach and on the evidence gained from the use of practical tools. It derives that this methodology might suffer from a lack of significance due to the absence of empirical evidence.

The research could be improved by integrating the present study with the test of the validity of the theoretical background, so precisely answering the research questions within a sample of companies.

The analysis could be performed by using in a first step secondary data such as official documents on anticorruption policies, risk management and auditing procedures as they represent data publicly disclosed. In a second step, the study could be extended with primary data.

**Practical implications.** Widespread literature analyses the relationship between risk management and corporate governance, but there is still scarce evidence both on how anticorruption affects this connection both on how it interacts with each dimension.

This study builds on the existing theoretical background and offers an integration to it, trying to outline the distinguishing features of this triple relationship.

The extended research project could provide some practical suggestions on the implementation and management of corruption and corruptive risk in business.

**Originality of the study.** As highlighted in the previous sections, the central aim of the current study is to lay the foundations of a broader and more structured research to be developed in future. The concepts of risk management and corporate governance are well acknowledged and widely discussed both at theoretical and empirical level. Nonetheless, when the concept of anticorruption is introduced in the model, a lack of contributions focused on the theme should be noted.

Due to the arising relevance of fighting corruption in business, it appears extremely compelling providing evidence on the interactions among anticorruption, risk management and governance systems. In fact, the triple relationship as a whole has not gained yet autonomous emphasis in business research.

Starting from these considerations, the study intends to shed the light on this relation laying the groundwork to future studies, without expecting to draw generalized conclusions.

**Key words:** anticorruption; risk management; corporate governance; corruptive risk; ISO 37001; ISO 31000

## References

- ADES A., DI TELLA R. (1997), "National champions and corruption: some unpleasant interventionist arithmetic", *Economic Journal*, vol. 107, n. 443, pp. 1023-1043.
- BROWN L., CAYLOR M. (2004), "The Correlation between Corporate Governance and Company performance", *Institutional shareholder services*, August, 31.
- CHRISTOPHER M., GAUDENZI B. (2015) "Managing risks in sustainable supply chains", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 96, pp. 57-73.
- COLLIER M- W. (2002), "Explaining political corruption: an institutional-choice approach", *Crime, Law & Social Change*, vol. 38, n. 1, pp. 1-32.
- GAUDENZI B. (2006), "Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management", *Sinergie*, n. 71, pp. 221-243.
- JOHNSTON M. (2001), "The definitions debate: old conflicts in new guises", in *The Political Economy of Corruption*, Jain A.K., Routledge, London.
- ISO 31000:2018, *Risk management - Guidelines*.
- ISO 37001:2016, *Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use*.
- LANCASTER T., MONTINOLA G. (1997), "Toward a methodology for comparative study of political corruption", *Crime, Law and Social Change*, 27, Special Issue on Corruption and Reform, pp. 185-206.
- MAURO P. (1995), "Corruption and growth", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, n. 3, pp. 681-712.
- MICCOLIS J., SHAW S., (2000) *Enterprise Risk Management: An Analytic Approach*, Tillinghast - Towers Perrin, New York.
- MIGLIETTA A. (2007) "I meccanismi della corporate governance", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 127-140.
- MILLER K.D. (1992) "A framework for integrated risk management in international business", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 2, pp. 311- 331.
- OECD (2003), *Business Approaches to Combating Corrupt Practices*, OECD Working Papers on International Investment, 2003/02, OECD Publishing.
- OECD (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing.
- NOCCO B.W., STULZ R.M. (2006), "Enterprise risk management: theory and practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.18, n. 4, pp. 8-20.
- PELLEGRINI L. (2011), *Corruption, Development and the Environment*, Springer Science + Business Media B.V.
- PELLICELLI A.C. (2004), *La gestione dei rischi nelle imprese*, Giappichelli, Torino.
- PHILP M. (1997), "Defining political corruption", *Political Studies*, vol. 45, Special Issue, pp. 435-62.
- SCOTT J.C. (1972), *Comparative political corruption*, Englewood Cliffs, N. J.
- SULLIVAN J.D., WILSON A., NADGRODKIEWICZ A. (2013), "The role of corporate governance in fighting corruption", in *Russian National Council on Corporate Governance's annual National Corporate Governance Report, VI issue*, CIPE (Center for International Private Enterprise), pp. 204-238.

## Websites

[http:// www.legislation. gov.uk](http://www.legislation.gov.uk)



# New models of football governance: fan-ownership in UK and Italy

DANIEL TORCHIA\* ANNA CLAUDIA PELLICELLI\*

**Objectives.** *The paper presents an ongoing study of fan-ownership as a new alternative method of football governance, in both Italy and the UK, and it aims to assess its limits and possibilities, in a competitive and capitalistic sector like senior football. Football is witnessing important changes in recent years, as newer ways of organising are questioning the established models of ownership and management, typical of leagues such as the English Premier League or the Italian Serie A. Alternative ways are offered by the recent but growing phenomenon of fan-ownership, aimed at promoting a more democratic governance of football clubs. Those recent developments find their roots in the process of hyper-commodification of football (Walsh and Giulianotti, 2001), deemed by the scholars to contain pathological circumstances and elements, where the corporatization of football clubs constitutes the main one. Because of the hyper-commodification of the football industry, football clubs in the last thirty years have become rapidly and steadily trans-national companies, welcoming the idea of the ‘customer’ and ‘football flaneur’ as a replacement for the traditional ‘football fan’ (Giulianotti, 2002). The fan-ownership model constitutes an existing and growing trend in the UK, where about thirty football clubs currently exists, albeit with some differences in their governance model, but all sharing a sense of discontent with the commodification of the game. In Italy, the discussion about fan-ownership is at a much earlier stage, and fan-associations ToroMio and MyRoma have just recently drafted a law proposal to introduce a new governance model for football clubs. As Hognestad (2012) argues, football fans, for their loyalty and attachment to the club, constitute a fundamental stakeholder, so fan-ownership implies a shift for football fans from emotional to actual stakeholders, agents of change and custodians of the football club. A strong duty of care towards the surrounding communities is often at the heart of those (utopian) projects, in the attempt to reaffirm football fundamentally as a grassroots activity and exploit its potential for social development.*

*This paper looks at fan-ownership in two countries: the first one is an ethnographic study of one the most radical examples of fan-ownership in the UK, namely Football Club United of Manchester (hereafter FC United), a semi-professional club set up in 2005 by disenchanted Manchester United fans, who saw the acquisition of the club by the Glazer family, after borrowing the incredible amount of £500 million, as the ‘last straw’ (Poulton, 2009) of twenty years of deep changes in the nature of football. FC United was created as a 100% fan-owned club, according to the one member-one vote principles reminiscing of co-operatives: in just ten years of history it has achieved four promotions and has managed to build its own stadium, thanks to huge donations from members and fans and through several partnerships with the public sector. The club has now over five-thousand members from all over the world. FC United also strives to affirm the aggregative power of football, to reconnect with surrounding communities, both geographical and of fans, as a means to fight the incessant individualisation of society (Bauman, 2000; 2001). The second Country of this analysis is Italy but, given the novelty of the argument in this Country, the ongoing fieldwork study will strive to provide a preliminary account of how tangible and feasible the introduction of the fan-owned football club would be, giving voice to the proponents of fan-ownership and to football fans on how this initiative could challenge the status quo in football management. As fieldwork in Italy is just starting, findings will be mostly related to the ethnographic research of FC United.*

*The paper seeks therefore to explore and analyse challenges and opportunities for ‘making a difference’ as alternative (and utopian) organisations in a highly competitive environment like senior football, questioning whether fan-ownership models can constitute a viable and credible alternative to management, as it is presented in mainstream business education.*

**Methodology.** *The research methodology is inevitably affected by the different nature of the two cases of the UK and Italy, and it deploys the research methods that are considerate more appropriate to investigate fan-ownership in different settings. The research is, first and foremost, guided by the key principle of reflexivity: for Hammersley and Atkinson (2007), this means that regardless of the epistemological and ontological stance of our research, we are part of the social world that we study, so the findings will be shaped as much by the researcher as by the people or phenomenon studied.*

*The research in the UK has been carried out ethnographically, and the researcher has offered voluntary work in exchange for access to the organisation. Ethnography was chosen for this phase of the research for its ability to produce thick descriptions (Geertz, 1973), hence to understand and interpret the systems of meanings that produce a*

---

\* Research Scholarship Holder of Management - University of Turin  
e-mail: danieltorchia85@googlemail.com

• Associate Professor of Management - University of Turin  
e-mail: annaclusdia.pellicelli@unito.it

culture. The ethnographic fieldwork lasted for a year and a half and data were collected through daily notes arising from participant observations, countless conversations in the field, twenty semi-structured 'reflexive interviews' Hammersley (1992, p. 117), all complemented by internet fora, fanzines, Facebook groups and other literature on the club, which provided a great additional tool, especially to understand and analyse the club's past, in order to make sense of the here and now.

Conversely, the research in Italy is quali-quantitative, will feature semi-structured interviews with the actors behind the proposal of the introduction of fan-ownership, and followed by a large-scale questionnaire among football fans, aimed at understanding how fan-ownership is perceived, and to what extent fans themselves would be willing to invest time and money into the club they support.

**Findings.** The long study of FC United as an alternative football club, with a novel model of governance, helped analyzing challenges and opportunities for making a difference, and its credibility as a counterforce to mainstream business models. FC United can be considered as an experiment in cooperativism applied to football. Operating in senior competitive football, the club is clearly part of a different field from many worker co-operatives. Nevertheless, at its core, FC United follows principles of openness, democracy, community participation, autonomy and education. Despite setting a great example for other organisations operating in football, the principle of openness and the attempt to assert democracy on a wide scale across the club, proves to be also one of the biggest challenges the club must face, especially after a significant expansion. To prove and sustain its status of alternative organisation, FC United must attend to the principles of democracy and collective participation that the constitution promotes. For the club this means finding ways to actively engage with the wider membership in decision-making and in the operations and reconciling different positions has proven to be difficult. The work of Webb and Cheney (2014) helps to reflect on two aspects: what would be the optimal size for a member-owned organisation, and what would be a good turnout at general meetings, as a sign of member's engagement with the club. FC United is a rather large organisation nowadays, having reached over five thousand members in the season 2015-2016, but it can be seen just as a potential challenge, because the nature of FC United is such that not all the membership, or even better a rather small percentage, can be considered as active: many people join FC United as an act of sympathy and allegiance to the values it represents. The way FC United is set up as an organisation, leaves members the freedom to identify with what they prefer, whether is the football, the community or the politics, therefore not making the growing size an insurmountable problem. On the second matter, only about three-hundred members, almost all living locally, are active and regularly attend general meetings to vote. To date the club lacks an online system to stream and vote for fans who cannot be physically in Manchester. This is certainly a problem that needs addressing in the attempt of exercising the type of participative democracy that FC United promotes, and to become more and more a 'glocal' (Giulianotti and Robertson, 2007) organization.

The other great challenge is financial: despite the undoubtedly great achievements in keeping competitive the football club, building a brand-new stadium and constantly expanding range and scope of the community work, the ethnographic insights coming from the several members' meetings, pictured a situation where fans were continuously invited to make donations. The utopian side of the FC United project has often clashed with the reality of numbers and finances and, whereas for some of the staff the economic side was not an issue for other people, like some players or some community coaches, being part of something different (and quite in the spotlight, especially for the players) became secondary if the money earned was much less than what they could have earned somewhere else. It can be concluded that the economic challenges are even greater than the organisational matters in terms of democracy and representation. The club fights capitalism from within, directly challenging it, but cannot escape from the system of competitive football leagues it is in. To be able to compete on the same level as the other teams, the club must go to great lengths, and most of all keeping the members interested, engaged and happy to sacrifice their time (mostly for free) and their money for the well-being of the club. The cost of the stadium, which was finished in May 2015, has represented an unprecedented expense that had a duplex effect: on one side it revamped the flame of hope and utopian dreams; on the other side it highlighted one of the main limits of this organisational model, that in a very competitive environment like senior football, the more you try keeping up with the other teams and grow as a club, the harder it gets to financially sustain a model that excludes the presence of wealthy investors.

In terms of the opportunities for making a difference, FC United is an organisation with an immense potential, which has been able to gather worldwide attention of the media and football fans. The club shows that it is important to stay loyal to some basic principles, as much as it is to show openness and adaptability: in many ways, it became glocalised, respecting its Mancunian roots, but growing into a global entity that is taken as example of good practice by many people and other clubs from Europe and overseas. Moreover, the unwillingness to compromise and remain consistent over time, despite the promotions and the achievements, enhanced the club's profile and attracted new fans and members. To assess whether the FC United's model represents a viable alternative to mainstream models of management, for football clubs and beyond, it is important to look at the process of growth of the club, rather than just at the here and now. FC United had a steady evolution, following the motto often pronounced by the General Manager that 'this club can only go as far as members want it to go'. If we look at the process and development of the club, it encompassed all the elements of Alvesson and Willmott's (1992, 2014) emancipation diagram: it started with a questioning phase aimed at challenging the dominant socio-economical arrangements with modern football and especially Manchester United, which led to the decision to start a new club with different principles; a utopian phase, before the formation and during the very early days served to create a broader vision of the club and its potential goals;

finally over the years utopian elements have been alternated with incremental undertakings, as part of the wider utopian vision of the club. FC United can be better understood as an organisation that started with a grand vision of a football where ordinary fans could actively participate and not feeling just as customers. To getting close to achieve the grand vision, the club has embarked in a series of micro-emancipatory projects aimed at giving voice to fans and helping local communities. What is the real potential of the model though? If we look at the goals reached in its first ten years of history, it would be sensible to say that the participatory model of fan-ownership proposed by FC United can be developed into a widespread working alternative to mainstream management models of football clubs that could work in other contexts, such as the Italian one. It is also sensible to say that the model proposed by FC United takes fan-ownership to its most extreme heights and it is yet to be tested at higher levels. If fan ownership was to be introduced in Italy in some forms, it would probably strive to resemble more the German Fußball-Liga model of ownership, where members own most of the voting rights, following the '50+1 rule (BBC, 2013) that prevents football clubs to become fully privately owned. According to Massimiliano Romiti, president of the ToroMio association, commercialisation and privatization in football cannot be escaped in toto, especially in top-flight club but, with a cultural change that allows fans to get closer again to the teams they support, it is possible to shape football governance in a way that pleases both parties. The rest of the research among Italian fans will say more on this matter.

**Research limits.** Due to time constraints, in the UK only one club was studied in depth. The research would have certainly benefited from a multi-sited ethnography in the UK, to explore how other fan-owned clubs deal with issues of representation, decision-making and community, for instance; AFC Wimbledon and AFC Telford United would have been good examples. The research in Italy is just beginning, so it is difficult to foresee what the boundaries will be: one thing for sure is that fan-ownership project is still in its embryonal phase, as the draft law has just been presented and it is just trying to gain momentum, therefore many of the implications have yet to be seen.

**Practical implications.** The primary objectives of this research are to highlight the challenges and opportunities for alternative organizations in senior football to make a difference in a very established model of governance and to tease out the wider implication of the fan-ownership model for business and management education. Fan-ownership is an emerging phenomenon in football: understanding its potential in Italy will facilitate its introduction and eventually generate alternatives to the orthodox model of ownership and governance in this Country. Conversely, in the UK, the study highlights that fan-ownership, especially in the radical way proposed by FC United, can be hindered by advancement in the leagues, as money pressure arises. This highlights the challenges for football politicians to help sustaining and making viable these organizational forms at all levels of football.

**Originality of the study.** This is the first ever study that analyses fan-ownership in football from a business and management point of view, and as an alternative approach to more established models of management and governance in senior football. Previous research on FC United provided a political-economic framework to understand fans' motivation for joining FC United, and how fans and club interact (Poulton, 2013), and has assessed instead how notions of (fans) authenticity are articulated within English football, using Manchester and FC United as examples, focusing especially on the journey towards the formation of FC United (Porter 2011). Such studies have therefore looked at fan-owned football clubs from sociological, cultural and political perspectives, without stressing the challenges of establishing themselves as viable organizational alternatives alternatives.

**Key words:** football; alternative; critical management; fan-ownership; governance; community-value

## References

- ALVESSON M., WILLMOTT H. (1992), "On the idea of emancipation in management and organization studies", *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 432-464.
- ALVESSON M., WILLMOTT H. (2014), *Making Sense of Management: a Critical Introduction*, 2nd edn, Sage, London.
- BAUMAN Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- BAUMAN Z. (2001), *The Individualized Society*, Polity Press, Oxford.
- GEERTZ C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic, New York.
- GIULIANOTTI R. (2002), "Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football", *Journal of Sport & Social Issues*, vol. 26, n. 1, pp. 25-46.
- GIULIANOTTI R., ROBERTSON R. (2007), "Recovering the social: globalization, football and transnationalism", *Global Networks*, vol. 7, n. 2, pp. 144-186.
- HAMMERSLEY M. (1992), *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*, Routledge, London.
- HAMMERSLEY M., ATKINSON P. (2007), *Ethnography: Principles in Practice*, 3<sup>rd</sup> edn, Routledge, Oxon.
- HOGNESTEAD H.K. (2012), "Split loyalties: football is a community business", *Soccer & Society*, vol. 13, n. 3, pp. 377-391.
- PORTER C. (2011), "Cultures of Resistance and Compliance: Football Fandom and Political Engagement in Manchester", PhD thesis, Manchester Metropolitan University.
- POULTON G. (2013), "FC United of Manchester: Community and Politics amongst English Football Fans", PhD thesis, The University of Manchester.
- WALSH A.J., GIULIANOTTI R. (2001), "This sporting mammon: a normative critique of the commodification of sport", *Journal of the Philosophy of Sport*, vol. 28, n. 1, pp. 53-77.

WEBB T., CHENEY G. (2014), "Worker-owned and governed co-operatives and the wider cooperative movement: challenges and opportunities within and beyond the global economic crisis", in Parker M., Cheney G., Fournier V., Land C. (eds.) *The Routledge Companion to Alternative Organization* (pp. 64-88), Routledge, Oxon.

**Websites**

<http://www.bbc.com/news/business-22625160>

# Academic spin-offs' team composition: a hypothesis of non-linear relationship between team heterogeneity and growth performance

GIULIA TAGLIAZUCCHI\* GIANLUCA MARCHI\* BERNARDO BALBONI<sup>♠</sup>

**Objectives.** *The main objective of this on-going research project is to explore a non-linear relationship between academic spin-offs' founding teams' composition and their performance. Even if Academic Spin-Offs (ASOs) emerge out from a university or a research institute in order to market technologies or discoveries settled within a scientific frame, their potential role in minding the gap between industry and academic domains is limited due to their particular origin, which deeply influences team composition, dynamic and performances (Ensley and Hmieleski, 2005). Specifically, a growing body of empirical researches highlights their relatively low performance rate when compared to independent start-ups (Heirman and Clarysse, 2004; Ensley and Hmieleski, 2005), and the composition of the founding team appears as the critical issue (Clarysse and Moray, 2004; Visintin and Pittino, 2014). Albeit a certain degree of functional heterogeneity seems to be desirable, the positive linear relationship between team heterogeneity and performance is controversial and empirical investigations show mixed results (Klotz et al. 2014). Drawing from previous researches on teams' functional diversity (e.g. Tekleab et al. 2016; Visintin and Pittino, 2014), the current study tries to open the black box by offering new exploratory perspectives in the study of the relationship between founding teams' heterogeneity and growth performance of ASOs.*

**Methodology.** *The methodology employed is a quantitative analysis: a hierarchical regression analysis is used to explore the relationship between ASOs' team composition and their growth performance, based on a sample of 127 Italian ASOs. Data are collected on a national base, by selecting ASOs founded in the period between 2002 and 2009. At the time of writing, the ASOs selected are still in activity as independent academic spin-offs - i.e. they have not been incorporated or acquired by bigger corporations. The dependent variable is measured by ASOs' sales growth from the fifth to the eighth year after foundation. The independent variable, i.e. the heterogeneity of the founding team, is assessed in terms of different domains of academic and non-academic knowledge. Information about the founding team are gathered from the database of the NETVAL network, which is the official network of the Italian Technology Transfer Offices. Successively, the functional background is traced back by using secondary sources of information (MIUR cineca, university websites, ResearchGate, LinkedIn), looking at the academic or non-academic backgrounds of the team members and the information about the specific academics' research specialization, that is based on the Italian Ministry official classification. The categories considered are as follow: industry and market knowledge and competencies, which are always associated to a non-academic profile; and four types of research competencies, which are associated to academic profiles, namely: mathematical, chemical and information technology competencies; biological and medical competencies; engineering competencies; humans and economics sciences competencies. Heterogeneity is then evaluated for each team by computing the Blau Index (see Budescu and Budescu, 2012), which considers the distribution of team members among the possible background categories abovementioned. Additionally, several control variables are included in the regression analysis: firm age, firm size (n. of founders, presence of non-academic founders, presence of female founders, industry belonging (dichotomous variables: ICT, BIOTECH, KIB), role of external backers (university, venture capital, corporate venture capital).*

**Findings.** *The regression analysis highlights a U-shaped relationship between founding team heterogeneity, computed as the Blau Index on five categories, and growth performance. Specifically, results suggest that sales growth is positively affected by values associated to both high homogeneity and high heterogeneity in team composition, while a moderate degree of heterogeneity is associated with lower level of growth performance.*

*This result gives a chance to reconcile the divergent outcomes proposed by the previous empirical studies, suggesting that both a complete homogeneity or a high degree of heterogeneity may be usefully exploited for ASOs'*

---

\* Dottoranda - Università di Modena e Reggio Emilia  
e-mail: giulia.tagliazucchi@unimore.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia  
e-mail: gianluca.marchi@unimore.it

♠ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia  
e-mail: bernardo.balboni@unimore.it

growth. As figured out by some studies (e.g. Visintin and Pittino, 2014), the integration of academic and non-academic members is crucial in fostering sales performance, even if some issues could arise as negative sides of team heterogeneity. Affective and cognitive conflicts may be detrimental for teams' performance and members' turnover (Vanaelst et al. 2006). In addition, other studies suggest further positive considerations at the advantage of small and homogeneous team, arguing that larger and more heterogeneous team could be challenged by coordination problems and overhead costs (Clarysse and Moray, 2004; Knockaert et al., 2015). Furthermore, knowledge integration appears to be favored by lower cognitive distance between team members (Knockaert et al., 2011), thus persuading even more for a homogeneous configuration of the team.

The presence of a non-linear relationship may help in reunite these different views, since it poses deeper reflections on the possibility to take advantage of both homogeneous and heterogeneous teams, depending on the nature and the intensity of the variables of diversity and background integration that are considered. From the results proposed, it seems that at high level of team homogeneity, measured in terms of functional background, the ASOs performance growth is high. As the level of homogeneity diminishes, the performance growth shows a decline until a turning point at the level of which the advantages of team diversity and functional backgrounds integration overcome the drawbacks. Thus, at high level of team heterogeneity the ASOs performance growth is high too. Consequently, the heterogeneous configuration of the team becomes as a good predictor of sales growth as a complete homogeneous configuration. On the one hand, a homogeneous team leads to higher level of trust and cohesiveness, thus improving communication and group processes while reducing coordination costs (Steffens et al. 2012). However, homogeneous teams are less effective in dealing with complex tasks or within rapid changing environment. On the other hand, a more heterogeneous team, since it is built on a set of complementary skills, is more prone to deal with complex and creative tasks. Moreover, under uncertainty of conditions, it also could lead to a higher quality of strategic decision processes (Steffens et al., 2012) thanks to the broader skills range and the possibility to rely on better conditions for abrasive creation. Though, heterogeneous teams seem to be able to cope with higher coordination costs and lower levels of formal communication due to language inconsistencies, which can inhibit the effectiveness of the knowledge transfer process.

Even if the literature stresses that providing a broader range of task-relevant knowledge, skills and abilities (Williams and O'Reilly, 1998) is likely to improve ASOs' performance (Tekleab et al., 2016; Visintin and Pittino, 2014), this study highlights that this relationship is not linear. At a moderate degree of heterogeneity some of the potential advantages of a heterogeneous team composition are not still captured, while all the hitches within the dynamics of the founding team are present: these negatively influence team interaction and effectiveness, and thus performance. While we are conscious that the turning point needs to be further explored, based on these preliminary results we can argue that a key role in explaining the U-shaped relationships may be played by team composition strategies and organizational issues, highlighting that both the team configurations – heterogeneity vs homogeneity – may have rewards if well managed. Even if additional research should be undertaken in order to highlight why and when a higher degree of heterogeneity has to be preferred to a moderate one, some preliminary considerations may be posed to figure out why a moderate degree of heterogeneity appears less desirable than a homogeneous functional background of the ASOs' founding team. The reflections presented regard, on the one hand, organizational structure conditions and inner processes, and, on the other hand, the rationale underlying the team formation.

Firstly, looking at the organizational inner structure of the ASOs, the exploitation of the advantages of a heterogeneous team depends on the ability to synthesize the information and the knowledge each member brings to the team (Gersick et al., 2000). In organizational contexts that are characterized by small team size, such as those associated to ASOs, organizational structures are typically based on low hierarchy and high informality, with a strong incidence of intensive social interaction and easy-going processes. Moreover, within ASOs, it is rare to observe the existence of more formal organizational structures, which may mitigate the drawbacks usually associated with a heterogeneous team. As a consequence, it is quite unusual to observe the development of organizational mechanisms and emergent processes aiming at maximizing and integrating resources and knowledges that are conveyed by the different cognitive domains. The presence of such organizational and regulatory structures may be the tool to fix some hitches linked to the presence of different functional backgrounds.

In line with this framing, looking at the inner mechanisms of the teams, entrepreneurship literature defines team cognition as an emergent construct that is embedded in team processes, and that involves the sharing of content-related knowledges (Mol et al., 2015). It has the potential to explain how entrepreneurial teams work in achieving specific outcomes and why more heterogeneous team are advantaged, based on the fact that team members are not expected to have the same knowledge and background to enhance the strategic cognition (Mol et al., 2015), but just some task-specific knowledge need to be shared (Ensley and Pearce, 2001). Consequently, the functional diversity of the team enriches the strategic inner processes, and specifically the team cognition; it becomes the expression of the expertise and capabilities that can be fruitfully synthesized for the subsequent growth (Boeker and Wiltbank, 2005). A higher level of heterogeneity is likely to more than compensate the disadvantages associated to this team configuration; then, it could foster the growth of the academic spin-off, while a moderate degree of heterogeneity is limited in the knowledge base available and cannot fully compensate for coordination problems and overhead costs.

Secondly, adopting a complementary perspective, deeper reflections should be made on the processes of team formation, that results in a specific team composition (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). The intentionality to build a heterogeneous founding team may lead to invest more into behavioral integration mechanisms, which absorb the negative effects of divergent cognitive orientations (Teaklab et al., 2016). In this sense, the team formation mechanisms

have to potential to play an important role. Instead of opting for a spontaneous growth of the team, based mostly on interpersonal attraction and personal network effects, it may be possible to take advantage of an intended resource-seeking strategy for the creation of heterogeneous teams, so that all the competence gaps are strategically faced by the founding team from scratch along with the adoption of a planned integration mechanisms. However, it does not impede the complementarily activation of more informal mechanisms: the interpersonal strategies, that aim at attracting targeted new members who can deliver to the team the competences needed for the subsequent growth, may be used for the explicitly instrumental purpose of assembling a team with different functional backgrounds (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010; Forbes et al., 2006). The intentional resource-seeking strategy and the interpersonal attraction strategy during team formation are not mutually exclusive (Forbes et al., 2006); rather, we can argue that the use of both can enhance the exploitation of the advantages associated with high heterogeneity. Under this perspective, we can say that a team formation strategy based on the psychological need for similarity along with the rational choice of team members may replace the use of more time-consuming spontaneous model of heterogenization, that lead to increased group cohesiveness and social integration (Harrison et al., 2002), improved group processes (Watson et al., 1993), and reduced conflict (Pelled et al., 1999) only after a too long time and many frustrating trial and error experiences. As the integration of a variety of competencies and non-academic market-related experiences make ASOs more attractive to external investors (Clarysse and Moray, 2014), it seems reasonable to argue that a highly heterogeneous founding team, that includes all the competencies needed to complement the original research scientific knowledge of the team, is likely to be purposefully designed for the ASOs success (Knockaert et al., 2011).

**Research limits.** The results are limited by the exploratory nature of the analysis. The collection data strategy may be further refined, so as the computation of the heterogeneity index based on Blau's methodology needs further investigations. The sample may be extended and integrated through a questionnaires administration.

**Practical implications.** The exploratory results presented may have insightful managerial implications on the desirable composition of a team for the design of growing and profitable ASOs. Firstly, it is highlighted that both homogeneous and heterogeneous team may have advantages. However, up to a certain point the creation of a group with an appropriate degree of functional diversity more than compensate for the disadvantages of a heterogeneous team. Secondly, TTO offices might be interested in a deeper analysis of teams composition when an ASO's proposal comes to them. The results presented may help in formulating a more accurate evaluation of founding team composition, by highlighting that a moderate degree of heterogeneity, if not adequately adjusted with explicit integration mechanisms, may hinder the subsequent growth. Thirdly, given the importance of bridging academia and industrial perspectives, also stakeholders from non-academic domain may seek after evidences for a more consciously and profitably creation of ASOs' teams, that could be able to enhance the integration of different fields and backgrounds.

**Originality of the study.** We believe that the current study, if further developed with in depth qualitative analysis, may deliver an important contribution to the current academic debate on the relationship between heterogeneity and performance, within the specific domain of the transfer of technology from academia to the industry domain. Specifically, it sheds light on the mixed results suggested by the empirical studies conducted until now by proposing a U-shaped relationship between the founding team heterogeneity and the ASOs' growth performance, thus giving the chance for further and deeper reflections on the possibility to take advantage of both homogenous and heterogenous configurations of the team and the integration mechanisms that the latter required to be fruitfully and completely exploited.

**Key words:** Academic Spin-off; Founding team composition; Growth performance

## References

- BEN-HAFAIEDH-DRIDI C. (2010), "Entrepreneurial team formation: any rationality?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 30, n. 10, pp. 1.
- BOEKER W., WILTBANK R. (2005), "New venture evolution and managerial capabilities", *Organization Science*, vol. 16, n. 2, pp. 123-133.
- BUDESCU D.V., BUDESCU M. (2012), "How to measure diversity when you must", *Psychological Methods*, vol. 17, n. 2, pp. 215.
- CLARYSSE B., MORAY N. (2004), "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n. 1, pp. 55-79.
- ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M. (2005), "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups", *Research Policy*, vol. 34, n. 7, pp. 1091-1105.
- ENSLEY M.D., PEARCE C.L. (2001), "Shared cognition in top management team: Implications for new venture performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n. 2, pp. 145-160.
- FORBES D.P., BORCHERT P.S., ZELLMER-BRUHN M.E., SAPIENZA H.J. (2006), "Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 2, pp. 225-248.
- GERSICK C.J., DUTTON J.E., BARTUNEK J.M. (2000), "Learning from academia: The importance of relationships in

- professional life”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 6, pp. 1026-1044.
- HEIRMAN A., CLARYSSE B. (2004), “How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective”, *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n. 3, pp. 247-268.
- HARRISON D.A., PRICE K.H., GAVIN J.H., FLOREY A.T. (2002), “Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 5, pp. 1029-1045.
- KLOTZ A.C., HMIELESKI K.M., BRADLEY B.H., BUSENITZ L.W. (2014), “New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research”, *Journal of Management*, vol. 40, n. 1, pp. 226-255.
- KNOCKAERT M., UCBASARAN D., WRIGHT M., CLARYSSE B. (2011), “The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: the case of science-based entrepreneurial firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 4, pp. 777-803.
- KNOCKAERT M., BJORNALI E.S., ERIKSON T. (2015), “Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement” *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n. 3, pp. 420-435.
- MOL E., KHAPOVA S.N., ELFRING T. (2015), “Entrepreneurial team cognition: A review”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n. 2, pp. 232-255.
- PELLED L.H., EISENHARDT K.M., XIN K.R. (1999), “Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 1, pp. 1-28.
- STEFFENS P., TERJESEN S., DAVIDSSON P. (2012), “Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance”, *Small Business Economics*, vol. 39, n. 3, pp. 727-743.
- TEKLEAB A.G., KARACA A., QUIGLEY N.R., TSANG E.W. (2016) “Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning”, *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 9, pp. 3500-3507.
- VANAELST I., CLARYSSE B., WRIGHT M., LOCKETT A., MORAY N., S’JEGERS R. (2006), “Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 2, pp. 249-271.
- VISINTIN F., PITTINO D. (2014), “Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies”, *Technovation*, vol. 34, n. 1, pp. 31-43.
- WATSON W.E., KUMAR K., MICHAELSEN L.K. (1993), “Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 3, pp. 590-602.
- WILLIAMS K.Y., O’REILLY III C.A. (1998), “Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 77-140.



# The parent university influence over academic spin-offs: the case of four universities in Milan

ALESSANDRO BARONCELLI\* MATTEO LANDONI•

**Objectives.** *The aim of this paper is to explain in which way universities differently influence their members to become entrepreneurs and how the early development of academic spin-offs depends on the university of origin. The object is to assess the importance of the parent university imprinting and legacy on their academic spin-offs. We consider the recurrence of entrepreneurial success at the university of origin as either an incentive for further entrepreneurial activity in the same academic field or technological domain, and a trustworthy predictor of the spin-offs performance.*

*Our assumption lies mainly on the presence of an university influence regarding the behavior of the academic entrepreneur. Such influence is mainly to be found in the imprinting (attitude toward the likeliness of new ventures in specific fields) and in the legacy (resources, relationships, etc.) of the previous venturing experiences. We expected to identify the formation of a common entrepreneurial behavior at the university level, that we call “entrepreneurial track”. The entrepreneurial track then is the driving force which guides the academic entrepreneurs’ actions from the business opportunity identification to the successful survival of the spin-offs.*

*In order to evaluate the feasibility of the research, we explored the ideal setting for the data collecting process. First, the sample needed a common location including different universities; second, to observe the dynamic of the process at the individual level and count for the university influence, the ideal research strategy was in the design of a survey direct to the academic entrepreneurs.*

*The location selected for the purposes of the research is the city of Milan, in Northern Italy, the financial center and the most important urban area for business and entrepreneurial activities in Italy and Europe. This urban area which includes seven universities turned to be the home of around 75 academic spin-offs.*

*The data collection process involved a survey inquiring qualitative data which generated a sample of 33 (spin-offs founding teams) respondents from four universities, and a greater sample of quantitative data gathered from reports and other secondary sources, concerning 61 spin-offs over a 10 years period.*

*The survey results support the initial hypothesis of the existence of an “entrepreneurial track” at the university level, which influences the recurrence of spin-offs in the same industry in which the previous spin-offs took place, also following the procedures based on the previous spin-offs carried out at the referring universities.*

*That appears to depend on a sort of “imitation strategy” adopted by entrepreneurs who put themselves on the “entrepreneurial track” of successful entrepreneurs coming from the same university. This process generates internal resources such as social acceptance, shared awareness, and uncertainty reduction beneficial to the perspective entrepreneur. The formation of different “entrepreneurial tracks” in each university is consistent with our hypothesis as well as with path-dependence theory. In particular, our results about performances related to the “entrepreneurial track” hypothesis show the ability of the spin-offs to survive and to generate revenues, while they are not relevant enough to show a positive correlation with new jobs creation.*

*Despite some limitations, our contribution moves the comprehension of academic entrepreneurship toward a better understanding of what influences the different rates and behaviors of academic spin-offs among parent universities. We emphasize the dimension of the “entrepreneurial track” to provide new insights useful to assess the development potential of entrepreneurship within the university.*

## Context of the research

*The city of Milan in Northern Italy is the major economic hub of the country. Innovation measured in patents grants in Italy is largely concentrated in the province of Milan (Capello et al., 2001). The numbers of Italian applicants resident in the province of Milan is more than the 80% of total. At the regional level, the expenditure in R&D in Lombardy, which Milan is the regional capital and largest city, is 22,5% and the researchers are 21,1% of the national total (Istat, 2013).*

*Milan is considered one of the start-up cities in Europe and the first in Italy. Despite it is a matter of common perceptions instead of a scientific analysis, rankings on websites counting startups to measure the ability of a city to*

---

\* Full Professor of Management - University Cattolica del Sacro Cuore, Milan  
e-mail: Alessandro.baroncelli@unicatt.it

• Post-doc scholar at University Cattolica del Sacro Cuore, Milan  
e-mail: Matteo.landoni@unicatt.it

sustain the generation of a community of entrepreneurs -like Crunchbase and AngelList- found in Milan the best spot in Italy. Despite the city is far away from the top locations in terms of new business opportunity, corresponding to Berlin, London, and Tel Aviv, Milan benefits from a network of innovative tools such as incubators to facilitate entrepreneurship (Colapinto, 2011b), as well as it is home of many high technology firms, which lay on universities faculties for technology transfer (Friedman and Silberman, 2003).

Seven universities are located in the urban area of Milan. At least four of them adopt policies sustaining entrepreneurship like Technology Transfer Office (TTO) and have generated spin-offs (Colapinto, 2011a). Several studies have then already explored the relevance of academic spin-offs in Italy (Antonelli, 2004; Baroncelli et al., 2000; Baroncelli, 2001; Cesaroni et al., 2005; Chiesa and Piccaluga, 2000; Dell'Anno, 2010; Grandi and Grimaldi, 2003; Lazzeri and Piccaluga, 2012; Palumbo, 2011; Piccaluga, 2011). Thus Milan is a suitable location for the development of academic spin-offs. For example, spin-offs might find and incorporate managerial skills in the venture. Cluster theory expects to find the most available managerial experience in the relative technological specialization of the city (Niosi and Bas, 2001; Saxenian, 1996).

#### *Hypothesis*

*Spin-offs from the same parent universities can benefit from a developing track of technology venturing based on the diffusion of knowledge within a specific scientific domain that can be applied in the same industries. This entrepreneurial track is reinforced by the development of the technological competencies which take advantage from the imitation of other entrepreneurs in the same university.*

*We lean to the theory in the search for an entrepreneurial track, supposed to appear in a university over time in a specific industry. The entrepreneurial track is supposed to influence both the creation of spin-offs in terms of number of new ventures and the performances in their early years of the business activities.*

*Hypothesis 1 (H1): There is occurrence of an entrepreneurial track related to the legacy of academic entrepreneurs from the same university which influence the industry choice of university Spin-offs.*

*Hypothesis 2 (H2): University spin-offs which adhere to the entrepreneurial track will perform better than spin-offs from the same university in a different industry.*

#### **Methodology.**

##### *Performance indicators*

*We expect the hypothesis test to confirm that universities spin-offs have better performances when they are consisted with the entrepreneurial track related to the parent university. That is when a new spin-off positions itself in the industry counting the more spin-offs from the university of origin.*

*Some scholars have investigated the performance of university spin-offs. The measures of performance used are usually financial figures, i.e. turnover (Garnsey and Hefferman, 2005; 2006; Harrison and Leitch, 2010), cash flows and growth revenues (Ensley and Hmielesky, 2005), and sales growth (Lindelof and Lofsten, 2005). Bolzani et al. (2014) have applied a useful framework of university spin-offs measure to the Italian case. In this paper we assess the performance of a spin-off in terms of profitability, measured in profits.*

##### *Sample and data*

*We have collected a database of the university spin-offs generated from four major universities within the city of Milan occurred between 2000 and 2013. Thus, the population of these university spin-offs consists of 74 spin-offs. The identification process required time for the exploration of universities websites and database, indeed a list of universities spin-offs is not sufficiently updated for local unit (Iacobucci et al., 2011).*

*The population covers a different range of industries, and the universities considered in our study are a large public university (Università degli studi di Milano or Unimi); a more recent public university (Università degli studi di Milano-Bicocca); a technical university (Politecnico di Milano or Polimi); and a private, Catholic affiliated university (Università Cattolica del Sacro Cuore or Unicatt).*

*Firstly, we gathered information about spin-offs on universities' and their technological transfer offices' websites, and secondly from reports published by NETVAL (Network for the Valorisation of University Research<sup>1</sup>). Data related to the universities are available on the Italian research minister website (MIUR<sup>2</sup>). Then a second sample includes economic and financial data of 61 out of the 74 spin-offs population. The source of these figures was the Chamber of Commerce in Milan<sup>3</sup>. These major economic and financial data cover a time span of ten years between 2004 and 2013. Clearly, not all the 61 spin-off were active during the whole period. However, they proved to be extremely useful to longitudinally measure the performance and growth of the spin-off beyond their start-up phase as suggested by other scholars (Bolzani et al., 2014).*

*Eventually, as a last stage of the data collecting process, we have sent a questionnaire to the entrepreneurs which*

<sup>1</sup> www.NETVAL.it

<sup>2</sup> www.miur.it

<sup>3</sup> Italian Chambers of Commerce, Industry, Crafts and Agriculture are "public bodies that perform functions of general interest for the business system, focusing on development of local economies". <http://www.mi.camcom.it/web/guest/english-version>

provided responses from 34 spin-offs, corresponding to a response rate of 44.5 percent of the total population. Such response rate assures a satisfactory sample for a deep qualitative analysis at the individual level. The survey carried out in electronically form, and up to four attempts to reach the entrepreneurs for a phone interview followed the e-mails.

Scholars interested in university technological policies have suggested the exploration of comparative case studies between and within university for a better understanding (Fini et al., 2011). The level of analysis is suitable for the design of better operational policies taking into account the interaction between the universities and the local environment.

Tab. 1: Samples and survey responses

University	University Spin-offs	Sample	Survey responses
Bicocca	15	9 (60%)	3 (20%)
Catholic University	6	6 (100%)	5 (83%)
Politecnico	27	23 (85%)	13 (48%)
University of Milan	26	23 (88%)	13 (50%)
Industry	University Spin-offs	Sample	Survey responses
ICT	12	9 (75%)	6 (50%)
Innovation Services	13	11 (84.5%)	6 (46.1%)
Energy and Environment	12	10 (83.3%)	7 (58.3%)
Life Sciences	11	10 (90.9%)	3 (27.3%)
Biotechnologies	19	15 (78.9%)	9 (47.4%)
Industrial automation	4	4 (100%)	2 (50%)
Nanotechnologies	2	2 (100%)	1 (50%)
Aerospace	1	-	-
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>61 (82.4%)</b>	<b>34 (45.9%)</b>

**Findings.** The aim of our exploration of the university spin-offs in the city of Milan is to understand the behavior of the academic entrepreneurs at the level of the universities, also acknowledging the common feelings of a group of the scholars about the need to better explore what happened to spin-offs inside the universities (Fini et al., 2011) and in their early days beyond the start-up stage (Aldrich and Yang, 2012). We enthusiastically embraced the invitation to explore the dimensions of time with the meaning of exploring the further development of the spin-off itself after the start-up stage.

**Research limits.** Our study is a preliminary exploration on a limited sample and needs much more empirical investigation to support our theoretical contribution. Furthermore, while it was optima to select a city as a level of analysis, the context can certainly affect the result, thus more tests are requested to confirm our hypothesis in multiple settings.

**Practical implications.** Entrepreneurship in universities is a complex behavior socially regulated beyond its scientific discovery value, with the university, city, and other actors interacting with each other.

The results presented in this paper provide little to the explanation of a predictable behavior of university spin-offs, however the exploration of universities in a stable institutional context has proved evidence of the existence of an entrepreneurial track within the university (H1). Indeed, we were able to identify a common behavior of the academic entrepreneurs in electing business opportunities in a particular technology according to the university of origin. These may help to distinguish for spin-offs based on opportunity instead of necessity (Buenstorf, 2009). Although it is difficult to explain the nature of a general causal relation between specialization at the university level and performance, the results look consistent with the hypothesis (H2). Focusing on an entrepreneurial track, such as biotechnology at the University of Milan, the existence of a positive influence on spin-offs performances is pretty clearly proved. On the other hand, the poor results of the spin-offs from Bicocca may be explained by the dominance of the ICT entrepreneurial track at that university. Yet, in the latter case it is not easy to identify a causal relationship either.

Interestingly, the four universities selected have all focused on a different technology for their own entrepreneurial track. Despite this may arguably be the result of a bunch of vocational colleges distinguished for different focus, all the four but one universities in the sample have schools in various social and scientific fields. Politecnico is the only university strictly oriented to technical studies. It looks like a self-organizing reaction toward industry specialization within a common local setting. While this is likely the result of the resource stock available at the university, the process by which every university develops its own entrepreneurial track deserves to be considered as a strategic asset.

Our exploration of the university spin-offs moved then toward issues sensible for policy makers. Our scope was to evaluate not just the time and mode of formation of a new business venture, but also the first years of activities beyond the seed stage.

**Originality of the study.** Our results would contribute to the theory as well as will move challenges to assumptions elsewhere scarcely tested. In the case presented here, universities do form an entrepreneurial track which

leads the entrepreneurial behavior within each university. The entrepreneurial track may help to predict the survival and further development of the spin-offs, better than other previously highly considered features, for example the interaction with an industrial partner.

Eventually, when dealing with university spin-offs, the university is far more than only the origin the venture. Few is to be said when one miss the awareness about the influence at the origin of university entrepreneurship.

## References

- ALDRICH H.E., YANG T. (2012), "Lost in translation: Cultural codes are not blueprints", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 1-17.
- AUDRETSCH D.B. (2014), "From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 39, n. 3, pp. 313-321.
- BALDINI N. (2011), "University spin-offs and their environment", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 22, n. 8, pp. 859-876.
- BARONCELLI A., ed. (2001), *Percorsi imprenditoriali generati nell'università: il fenomeno spin-off accademici*. Bologna: CLUEB.
- BARONCELLI A., LANDONI M. (2017), "Exploring differences in university support practices and the effects on spin-off companies in Boston", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* vol. 21, n. 4-5, pp. 366-394.
- BAUM J.A.C., LI S.X., USHER J.M. (2000), "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 4, pp. 766-801.
- BERCOVITZ J., FELDMAN M. (2008), "Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level", *Organization Science*, vol. 19, n. 1, pp. 69-89.
- BIKHCHANDANI S., HIRSHLEIFER D., WELCH I. (1998), "Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n. 3, pp. 151-170.
- BOLZANI D., FINI R., GRIMALDI R., SOBRERO M. (2014), "University spin-offs and their impact: longitudinal evidence from Italy", *Economia e Politica Industriale*, vol. 4, pp. 237-263.
- BUENSTORF G. (2009), "Opportunity spin-offs and necessity spin-offs", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 1, n. 1, pp. 22-40.
- CAPELLO R., FAGGIAN A., VILLA VERONELLI D. (2001), "Milan: Dynamic Urbanisation Economis vs. Milieu Economis", In *Innovative Cities*, edited by Simmie J., 95-128. New York, NY: Spon Press.
- CESARONI F., MOSCARA P., PICCALUGA A. (2005), "Le imprese spin-off della ricerca in Italia: modelli di sviluppo e percorsi di crescita", *Piccola Impresa-Small Business*, vol. 1, pp. 81-126.
- CHIESA V., PICCALUGA A. (2000), "Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy", *R&D Management*, vol. 30, n. 4, pp. 329-340.
- COLAPINTO C., (2011a), "Exploring academic entrepreneurship in the Milan area", *Industry and Higher Education*, vol. 25, n. 1, pp. 39-44.
- COLAPINTO C. (2011b), "The role of Italian incubators and Science Parks in the Triple-Helix era. The hybrid model developed in Lombardy", *International Journal of technoentrepreneurship*, vol. 2, n. 3-4, pp. 290-303.
- DELL'ANNO D. (2010), *La conoscenza dall'università all'impresa: processi di trasferimento tecnologico e sviluppo locale*. Rome: Carocci.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 109-123.
- FINI R., GRIMALDI R., SOBRERO M. (2009), "Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives", *Journal of Technology Transfer*, vol. 34, n. 4, pp. 380-402.
- FINI R., GRIMALDI R., SANTONI S., SOBRERO S. (2011), "Complements or substitutes? The role of universities and local context in supporting the creation of academic spin-offs", *Research Policy*, vol. 40, n. 8, pp. 1113-1127.
- GRANDI A., GRIMALDI R. (2003), "Exploring the networking characteristics of new venture founding teams: A study of Italian academic spin-offs", *Small Business Economics*, vol. 21, n. 4, pp. 329-341.
- IACOBUCCI D., IACOPINI A., MICOZZI A., ORSINI S. (2011), "Fostering Entrepreneurship in Academic Spin-Offs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 12, n. 4, pp. 513-533.
- ISTAT (2013), *Report - Ricerca e sviluppo in Italia*. Anno (2011), <http://www.istat.it/it/archivio/105810>
- KENNEY M., GOE W.R. (2004), "The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford", *Research Policy*, vol. 33, n. 5, pp. 691-707.
- LAZZERI F., PICCALUGA A. (2012), "Le imprese spin-off della ricerca pubblica: convinzioni, realtà e prospettive future", *Economia e società regionale*, vol. 23, n. 181, pp. 43-65.
- LIEBERMAN M.B., ASABA S. (2006), "Why do firms imitate each other?" *The Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2, pp. 366-85.
- LOUIS K.S., BLUMENTHAL D., GLUCK M.E., STOTO M.A. (1989), "Entrepreneurs in academe: an exploration of behaviors among life scientists", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n. 1, pp. 110-131.
- NETVAL. (2014), *XI rapporto NETVAL sulla valorizzazione della ricerca pubblica italiana. Unire i puntini per completare il disegno dell'innovazione*. Maria Pacini Fazzi Editore, Milan.
- NOSELLA A., GRIMALDI R. (2009), "University level mechanisms supporting the creation of new companies: an analysis of Italian academic spin-offs", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 21, n. 6, pp. 679-698.
- PICCALUGA A. (2011), "Percorsi di trasformazione e applicazione della ricerca scientifica pubblica: il contributo delle imprese "spin-off", *Miscellanea, Studi e note di Economia*, vol. 3, n. 9, pp. 191-224.

# Una reinterpretazione della Corporate Governance alla luce della tecnologia blockchain: nuove prospettive

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO\* NICOLA CUCARI\*

**Obiettivi.** *La blockchain è un nuovo paradigma destinato a rivoluzionare profondamente il sistema economico, modificando alla base i concetti di transazione, proprietà e fiducia. Originariamente sviluppata come tecnologia per registrare transazioni di criptovaluta (Nakamoto, 2008), la tecnologia blockchain si è evoluta in un gran numero di applicazioni e in diversi settori: dalle banche e assicurazioni ai mercati finanziari, passando per i sistemi di voto (Dai e Vasarhelyi, 2017; Tarasov e Tewari, 2017; Risius e Spohrer, 2017; Holub e Johnson, 2017).*

*La tecnologia blockchain, per parte della letteratura, può impattare su diversi aspetti riguardanti le dinamiche di governo delle imprese anche se mancano ancora studi empirici in grado di stimare l'effettiva applicazione della tecnologia ed i relativi effetti pratici sull'impresa. Una delle aree in cui, solo di recente, la letteratura sta approfondendo è quella della corporate governance sia secondo una prospettiva manageriale, sia di stampo giuridico. In un recente lavoro Yermack, ha cercato di investigare l'impatto che l'effettiva applicazione della tecnologia blockchain potrebbe avere nel modificare e riformulare i principi di base della corporate governance (Yermack, 2017).*

*In particolare prendendo spunto dalle considerazioni di Yermack il presente lavoro si pone obiettivi sia di carattere teorico/concettuale, che pratico. Da un lato, teorico, si cercherà di esplorare gli effetti della tecnologia su diversi ambiti di corporate governance, andando ad analizzare, più in dettaglio, come la tecnologia potrebbe modificare i presupposti logici alla base della teoria dell'agenzia. In questo modo l'obiettivo principale sarà quello di evidenziare come la blockchain possa facilitare i rapporti tra maggioranza e minoranza, tra investitori istituzionali e società, tra shareholders ed emittente più in generale. L'idea di fondo è quella di utilizzare la tecnologia blockchain quale sistema in grado di semplificare l'adesione da parte delle imprese alle recenti novità normative introdotte dalla Shareholder Right Directive (le modifiche apportate dalla Direttiva (UE) 2017/828) attraverso una più diretta identificazione delle persone aventi diritto al voto; una maggiore trasparenza nelle procedure e nei meccanismi di voto da parte degli investitori istituzionali e dei loro fornitori di servizi.*

*Dall'altro lato, empirico, il lavoro tenterà di verificare il grado di conoscenza e di esperienza del mercato italiano (operatori di mercato, consiglieri di amministrazioni, etc) in merito al tema della blockchain e relativi cambiamenti che la tecnologia potrebbe portare all'interno dei processi intra-aziendali.*

**Metodologia.** *La ricerca in fase di sviluppo parte da un inquadramento della corporate governance da un punto di vista storico e in termini di evoluzione legislativa, con particolare riferimento alla Shareholder's Right Directive, per arrivare alla necessità di innovazione (tecnologia blockchain) anche in tale ambito.*

*Più in dettaglio, la metodologia costa di due fasi principali. Nella prima fase è condotta una revisione della letteratura con l'obiettivo di comprendere come la tecnologia potrebbe modificare alcuni rapporti e processi decisionali. Nella seconda fase, sarà sviluppato un questionario suddiviso in più sezioni, comprendendo domande chiuse e aperte. I destinatari del questionario saranno operatori di mercato (investitori, custodian, asset management, fondi pensione, proxy solicitor, ecc) e consiglieri di amministrazione (per lo più di minoranza). I questionari, differenziati in alcuni items, ma rispondenti alla stessa finalità, saranno somministrati telematicamente e con l'aiuto di società specializzate in ambito di consulenza aziendale. L'obiettivo dell'analisi empirica è evidenziare lo stato dell'arte della cultura legata alla Blockchain, e il grado di conoscenza degli operatori di mercato in grado di supportare l'implementazione, l'integrazione e l'attivazione della tecnologia Blockchain nel breve periodo nell'ambito della corporate governance.*

**Risultati.** *Il lavoro tenterà di dimostrare come la blockchain possa avere un impatto su differenti ambiti della corporate governance con riferimento alle aree quali: processo di voto, recording ownership, smart contract e voto elettronico, trasparenza delle informazioni, corporate sustainability.*

*La tecnologia blockchain, da un punto di vista puramente tecnico, potrebbe comportare una maggiore trasparenza consentendo un monitoraggio in tempo reale da parte degli azionisti con conseguente rafforzamento del*

\* Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma  
e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

• Assegnista di Ricerca - Università degli studi di Salerno  
e-mail: ncucari@unisa.it

ruolo degli stessi sulle decisioni consiliari. Un esempio, sebbene ancora in corso, sul voto degli azionisti è la Delaware Blockchain Initiative (DBI), in virtù della quale, i legislatori del Delaware autorizzano espressamente il tracciamento delle emissioni e dei trasferimenti di azioni su un libro mastro distribuito (*distributed ledger*). Secondo il direttore della DBI “if shares are registered on a distributed ledger, investors and issuers would be able to interact directly. Property rights would be crystal clear. (...) Proxy voting would be transparent and always accurate (...) Securities lending records would always be accurate, so accidental over-issue of securities would never happen” (Strenger, 2018; Tinianow, 2017). Il voto elettronico potrebbe essere dunque rivoluzionato da Ethereum (Wood, 2014), che differisce dai Bitcoin poiché funge da piattaforma generica, basata sulla blockchain, per la creazione di funzionalità personalizzate sotto forma di contratti intelligenti (Tarasov e Tewari, 2017). Secondo Van der Elst e Lafarre (2017) c'è un forte bisogno di modernizzare il funzionamento dell'Annual General Meeting e le sue funzioni: la funzione di informazione, la funzione di forum e la funzione decisionale. È soprattutto la funzione decisionale a soffrire il carattere statico dell'AGM. In una blockchain privata, gestita dalla società accessibile solo agli azionisti, la società e gli azionisti che detengono azioni sufficienti potrebbero presentare proposte, e le forme di “smart contracting” permetterebbero agli azionisti di essere tempestivamente informati e soprattutto di esercitare i loro diritti di voto in un breve periodo. In questo modo, la tecnologia blockchain non solo ridurrebbe in modo sostanziale i costi di votazione e di riunione, ma offrirebbe anche un processo decisionale aziendale più rapido

Secondo Yermack (2017), la tecnologia blockchain offre potenziali vantaggi in termini di costo, velocità e integrità dei dati rispetto ai metodi classici di “recording ownership”. L'uso della tecnologia blockchain potrebbe risolvere molti problemi legati all'incapacità delle aziende di tenere registri accurati e tempestivi di chi possiede le proprie azioni. Tale problema si riscontra anche in ambito di equity crowdfunding, dove uno dei maggiori problemi è la mancanza di un efficace modo per gli investitori di partecipare al governo societario (Zhu e Zhou, 2016). Le imprese finanziate dall'equity crowdfunding potrebbero essere vere e proprie public company con tanti piccoli investitori distribuiti geograficamente in una vasta regione. Pertanto, non è facile per loro controllare direttamente i manager e ciò può portare a conflitti di interesse che danneggiano gli interessi degli investitori.

La trasparenza nell'identità degli investitori avrebbe effetti anche sullo scambio dei titoli e sulla liquidità del mercato. Con la blockchain gli investitori istituzionali potrebbe essere agevolati a compiere azioni di “exit” a discapito delle azioni di “voice”. In effetti, gli azionisti (e in particolare gli attivisti), potrebbero sfruttare i costi di trading più bassi per acquisizioni di azioni più rapide e liquidare le loro posizioni più facilmente (anche se in modo più trasparente)

La portata di questi potenziali risparmi (di costo e di velocità) ha motivato gli investimenti di venture capitalist e di attori affermati nel settore dei servizi finanziari (Kaal e Dell'Erba, 2017).

La tecnologia blockchain facilitando e migliorando la catena di voto degli azionisti permetterebbe un maggiore coinvolgimento durante l'Annual General Meeting, altro tema al centro del dibattito in vista anche dell'applicazione della Shareholder Right Directive che tra le novità include: Identificazione degli azionisti, trasmissione delle informazioni, agevolazione dell'esercizio dei diritti dell'azionista, non discriminazione, proporzionalità e trasparenza dei costi, trasparenza dei gestori di attivi. [Per approfondimenti si rimanda a: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>]. Tutte novità legislative sulle quali la tecnologia blockchain potenzialmente può impattare poiché è senza dubbio una tecnologia che può facilitare l'identificazione degli azionisti e garantire la partecipazione elettronica. In questo modo essa può aiutare a migliorare la relazione tra delegato e azionista. Come evidenzia già Piazza (2017), il voto per delega (proxy voting), sebbene ha permesso agli azionisti di partecipare alle assemblee, ha creato anche problemi sull'effettiva registrazione e manipolazione della delega. L'implementazione della blockchain potrebbe risolvere questi problemi, dato il suo livello di accuratezza e affidabilità. Inoltre esprimersi in assemblea è costoso per gli investitori, motivo per cui se possibile lo evitano oppure se richiesto dalla legge, votano con il minor sforzo possibile e con scarsa conoscenza. Anche in questo caso, la blockchain può rendere meno costoso la partecipazione e garantire che gli interessi dei beneficiari si riflettano nella decisione di voto degli investitori istituzionali e dei gestori patrimoniali con benefici per tutti gli azionisti.

Infine, secondo Kaal (2017) la tecnologia blockchain potrebbe portare ad un modello di governance decentralizzato in cui non sono più necessari i meccanismi di monitoraggio interni ed esterni classici previsti per risolvere i problemi di agenzia (sull'interazione dei meccanismi interni ed esterni, si veda anche il concetto di “bundle of corporate governance” secondo il quale i meccanismi di governance esistenti funzionano bene in alcune aziende ma sono inefficaci in altri a causa della mancanza di one best way per la comprensione globale dei meccanismi di governance [Cucari et al., 2017]). I compiti di supervisione tradizionalmente svolti dal “principal” per controllare l'“agent” potrebbero, infatti, essere così delegati a reti informatiche decentralizzate altamente affidabili, sicure, immutabili e indipendenti da input umani fallibili e discrezionali.

In estrema sintesi la tecnologia blockchain potrebbe fornire un nuovo e alternativo meccanismo di governance in grado di ridurre i costi di agenzia e creare una maggiore fiducia nella relazione contrattuale tra il principale e l'agente aumentando, in tal modo, l'efficienza nel rapporto di agenzia. Tali meccanismi andrebbero a limitare i “fattori umani” nei rapporti di agenzia, andando a modificare il principio base, ovvero quello dell' “allineamento degli interessi dell'agent al principal”.

La possibile adozione della blockchain in ambito aziendale tuttavia solleva dubbi sull'impatto ambientale della stessa, secondo i dettami della corporate sustainability (Lozano, 2015). La letteratura si sta già interrogando sugli imbatti ambientali dei bitcoin e della tecnologia blockchain, con risultati contrastanti (Vranken, 2017; Giungato et al., 2017; Dalal, 2014; O'Dwyer e Malone, 2014 )

Ad esempio Bloomberg, già nel 2013, parlava di “a real-world environmental disaster”. In termini puramente energetici, un’analisi del sito di Motherboard ha stimato che una singola transazione di bitcoin richiede 215 kilowatt di elettricità per l’elaborazione (l’equivalente di ciò che una famiglia americana media consuma in una settimana). Remy Briand, head of ESG for index creator MSCI, afferma che: “If we assume that consumption will continue to increase roughly in line with the bitcoin price (...) then we could end up in a situation within a few years where the electricity consumption of bitcoin mining would be equivalent to a country like the Netherlands or Switzerland.”

L’adozione pertanto di una tecnologia poco sostenibile da un punto di vista ambientale potrebbe creare situazioni imbarazzanti agli investitori, i quali stanno diventando più consapevoli e attenti ai fattori ESG (Environmental Social Governance) quando prendono decisioni di allocazione dei propri asset (Luo, et al., 2015; Cucari et al., 2017).

Più in generale, sebbene in corso di analisi, la ricerca in fase di sviluppo dimostra come il tema dell’innovazione e della digitalizzazione sia di grande impatto per i rapporti intra e inter aziendali, soprattutto alla luce di un rinnovamento e cambiamento nella co creazione di valore anche in ambito di rapporti di potere (Esposito De Falco et al., 2017). Sono sempre più numerosi i consigli di amministrazione che devono (r)innovarsi tanto nella loro composizione interna (si pensi al tema della diversity non solo di genere o al tema della cyber-security), quanto nel modo di interagire con i loro azionisti. Come dimostra una recente ricerca condotta da Governance Advisors (2017), la trasformazione digitale è un argomento che non è trattato con continuità dai consigli di amministrazione (44%), gli amministratori non hanno una preparazione adeguata (55%) anche se l’atteggiamento verso questo tema è generalmente positivo (66%). Metà del campione analizzato non ha ancora sviluppato un approccio strutturato alla trasformazione digitale, valutandola pienamente in termini di opportunità e minacce.

I risultati del presente lavoro farebbero luce su uno degli aspetti della trasformazione tecnologica a cui la corporate governance è chiamata e che sebbene non ancora “best practice” affermata, è sicuramente una “next practice” da adottare. L’adozione di una tecnologia di questo tipo attiene alla visione e alle strategie del board prima che ad una questione meramente tecnologica. La digitalizzazione del board è un tema di visione e di strategie che innovano completamente il modo di fare impresa e di lavorare, i modelli di business, le competenze, modelli di governance e i rapporti intra-aziendali (Hill e Davis, 2017).

I risultati del questionario dovranno auspicabilmente evidenziare lo stato dell’arte sull’effettiva conoscenza dei benefici e impatti della tecnologia in determinati ambiti di corporate governance, evidenziati dalla letteratura. L’applicazione della tecnologia blockchain, sebbene capillare in settori quali il FinTech (Guo e Liang, 2016), è ancora agli albori e in una fase esplorativa nei processi di corporate governance. Tuttavia, si possono citare alcuni interessanti esempi di applicazioni pratiche.

Il primo è la piattaforma di e-voting basata sulla tecnologia Blockchain sperimentata da Nasdaq, leader mondiale nel mercato borsistico elettronico, in Estonia. L’idea, nata dagli elevati costi e scarsa partecipazione da parte degli azionisti all’AGM, migliorerà notevolmente la capacità di autenticare gli azionisti per il servizio di e-voting, mentre la tecnologia blockchain permetterà che i voti siano registrati in modo rapido e sicuro, semplificando l’intero processo di voto. Grazie alla piattaforma, gli investitori potranno presto visualizzare le informazioni sugli incontri in tempo reale e votare o prima o durante la riunione. Potranno inoltre trasferire il loro diritto di voto ad un proxy e monitorare come il proxy ha votato per loro conto. Il tutto verrà registrato sul portale blockchain.

Un secondo esempio ad opera sempre di Nasdaq è l’accordo con Strate (Pty) Ltd, il Central Securities Depository Sudafricano, finalizzato ad offrire un sistema di voto elettronico basato su tecnologia blockchain. La soluzione consentirà a Strate di fornire agli azionisti uno strumento facile e sicuro con notevoli vantaggi, quali: Partecipazione remota e assegnazione di deleghe; Invio di voti prima e / o votazione durante l’AGM; Identificazione sicura degli azionisti e dei loro rappresentanti; Informazioni su riunioni, punti all’ordine del giorno e proposte di gestione facilmente raggiungibili; Registrazione completa di deleghe assegnate con miglioramenti sulla “Catena di deleghe”, Trasparenza e verificabilità dei risultati delle votazioni per le società quotate. Infine sono da segnalare iniziative svolte dalle banche depositarie, le quali stanno cercando di integrare la blockchain nel loro modello di business. In tal senso si registrano casi da parte di BNP Paribas Securities Services, Banco Santander, Northern Trust e JP Morgan Securities.

**Limiti della ricerca.** Il lavoro è in una fase iniziale di natura prettamente teorico-concettuale. Tuttavia non mancano riflessioni ed esperienze empiriche che saranno oggetto di approfondimento. In questo modo, il paper si propone di fornire una discussione iniziale su come la blockchain potrebbe trasformare le attuali pratiche di corporate governance in modo più preciso e tempestivo.

**Implicazioni pratiche.** Si ritiene che la tecnologia blockchain sia un paradigma molto innovativo e disruptive, ma per comprendere quali possano essere i benefici effettivi che si potranno concretamente realizzare, si deve passare necessariamente attraverso una conoscenza degli ambiti in cui si possano trarre benefici nel breve periodo e quali nel lungo periodo nonché del livello di competenze e conoscenze necessarie per gestire la tecnologia. I vantaggi astratti della blockchain sono molto chiari: essa consente la creazione di valute decentralizzate, contratti digitali autoeseguiti (smart contract) e attività intelligenti che possono essere controllate su Internet (smart property). Inoltre la blockchain permetterebbe un processo decisionale più democratico e partecipativo. Ma in che modo l’uso della tecnologia blockchain può ridisegnare il governo societario? Quali sono gli aspetti positivi e negativi? È davvero auspicabile e realizzabile un registro di voto basato su blockchain? Cosa è necessario sapere e fare per l’adozione della blockchain? Queste sono solo alcuni dei quesiti a cui l’analisi empirica (questionario) è chiamata a rispondere. Le riflessioni del

presente lavoro saranno pertanto rilevanti per tutti gli attori a vario titolo coinvolti nella corporate governance (emittente, azionisti, investitori) e nella gestione del processo di voto in particolare (global custodian, proxy advisor, Central Securities Depository, etc) poiché suggerisce un cambio di paradigma nei processi aziendali e decisionali, nel rispetto delle attuali norme giuridiche.

**Originalità del lavoro.** Il presente working paper esplora le potenziali implicazioni della tecnologia blockchain nell'ambito della letteratura della corporate governance ed effettua una verifica sul mercato italiano del grado di applicabilità e conoscenza.

Diversi sono gli aspetti di originalità. In primo luogo, la letteratura internazionale solo di recente ha iniziato ad interrogarsi sul tema. A riguardo, il lavoro potrebbe suggerire nuove prospettive di ricerca nell'ambito dei rapporti tra maggioranza e minoranza azionaria che da sempre hanno caratterizzato gli studi della corporate governance, soprattutto nei contesti molto concentrati, come quello italiano (Esposito De Falco, 2014; 2017). Si potrebbe pertanto ridefinire e ripensare la corporate governance oltre la tradizionale separazione tra proprietà e controllo, rivalutando una prospettiva principal-agent, anche e soprattutto attraverso l'adozione di una tecnologia che possa sostituirsi ai meccanismi tradizionali della teoria dell'agenzia. In secondo luogo, il lavoro, mediante le evidenze empiriche, favorisce un rinnovamento e una multidisciplinarietà negli studi della corporate governance secondo una prospettiva manageriale, giuridica e informatica. In questo senso, il lavoro mira ad evidenziare come e in che modo le nuove tecnologie possono essere implementate e il grado di conoscenza della blockchain, con il fine di evidenziare gli spazi e le aree di miglioramento.

**Parole chiave:** blockchain; corporate governance; proxy voting; smart contract; shareholder right directive.

## Bibliografia

- CUCARI N., ESPOSITO DE FALCO S., BIANCONI F., SURACE F. (2017), "Bundles of corporate governance and voting dissent: an empirical analysis", in *Proceedings of the 2017 GIKA Conference "Innovation, knowledge, judgment and decision making as virtuous cycles"*, Lisbon, Portugal, Jun 2017 ISBN: 978-84-9152-227-0
- CUCARI N., ESPOSITO DE FALCO S., ORLANDO B. (2017), "Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.1452
- DAI J., VASARHELYI M.A. (2017), "Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance", *Journal of Information Systems*, vol. 31, n. 3, pp. 5-21.
- DALAL, N. (2014), "Exploring the Bitcoin System: A Complex Econo-Sociotechnical Systems (CEST) Perspective", *Int. J. Concept. Manag. Soc. Sci.*, n. 2, pp. 47-51.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2014), *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2017), I rapporti di potere nel sistema proprietario: il difficile equilibrio tra maggioranza e minoranza. CEDAM, Padova.
- ESPOSITO DE FALCO S., CUCARI N., CARBONARA S. (2017), "Shareholder engagement e co-creation. Un'analisi su un campione di imprese quotate", in *Proceedings XXIX Convegno annuale di Sinergie - SIMA. "Value Co-Creation: Management Challenges for Business and Society"*, Napoli, Italia, Giugno 2017. **BEST PAPER AWARD**
- GIUNGATO, P., RANA, R., TARABELLA, A., TRICASE, C. (2017). "Current Trends in Sustainability of Bitcoins and Related Blockchain Technology." *Sustainability*, vol. 9, n. 12, pp. 2214.
- GOVERNANCE ADVISORS, "La digital transformation", Giugno 2017
- GUO Y., LIANG C. (2016). "Blockchain application and outlook in the banking industry." *Financial Innovation*, vol. 2, n. 1, p. 24.
- HILL L.A., DAVIS G. (2017), "The Board's New Innovation Imperative", *Harvard Business Review*, Issue November-December
- HOLUB M., JOHNSON J. (2017), "Mapping Bitcoin's Influence on Academic Research Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3094492>
- KAAL W.A., DELL'ERBA M. (2017), "Blockchain Innovation in Private Investment Funds - A Comparative Analysis of the United States and Europe", *U of St. Thomas (Minnesota) Legal Studies Research Paper No. 17-20*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3002908>
- KAAL W.A. (2017), "Blockchain Solutions for Agency Problems in Corporate Governance", *Forthcoming* Available at: <https://medium.com/@wulfkaal/blockchain-solutions-for-agency-problems-in-corporate-governance-a83aae03b846>
- LOZANO R. (2015). "A holistic perspective on corporate sustainability drivers", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, n. 1, pp. 32-44.
- LUO X., WANG H., RAITHEL S., ZHENG Q. (2015). "Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 1, pp. 123-136.
- O'DWYER K.J., MALONE D., (2014), "Bitcoin Mining and its Energy Footprint", In *Proceedings of the ISSC Irish Signals & Systems Conference and China-Ireland International Conference on Information and Communications Technologies*, Limerick, Ireland, 26-27 June 2014.
- PIAZZA F.S. (2017), "Bitcoin and the Blockchain as Possible Corporate Governance Tools: Strengths and Weaknesses", *Penn State Journal of Law & International Affairs*, vol. 5, n. 2.
- RISIUS M., SPOHRER K. (2017), "A Blockchain Research Framework", *Business & Information Systems Engineering*, vol. 59, n. 6, pp. 385-409.
- TARASOV P., TEWARI H. (2017), "The future of E-Voting", *IADIS International Journal on Computer Science & Information Systems*, vol. 12, n. 2.



- VAN DER ELST C., LAFARRE A. (2017), “Bringing the AGM to the 21st Century: Blockchain and Smart Contracting Tech for Shareholder Involvement”, *European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Working Paper* n. 358/2017.
- VRANKEN H. (2017), “Sustainability of bitcoin and blockchains”, Current Opinion in *Environmental Sustainability*, n. 28, pp. 1-9.
- WOOD G. (2014), “Ethereum: A secure decentralised generalised transaction ledger”, Ethereum Project Yellow Paper, 151.
- WRIGHT A., DE FILIPPI P. (2015), “Decentralized Blockchain Technology and the Rise of Lex Cryptographia” Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2580664>
- YERMACK D. (2017), “Corporate governance and blockchains”, *Review of Finance*, vol. 21, n. 1, pp. 7-31.
- ZHU H., ZHOU Z.Z. (2016). “Analysis and outlook of applications of blockchain technology to equity crowdfunding in China”, *Financial Innovation*, vol. 2, n. 1, p. 29.

### Siti internet

- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-12/virtual-bitcoin-mining-is-a-real-world-environmental-disaster>.  
Virtual Bitcoin Mining Is a Real-World Environmental Disaster. Articolo di Gimein M. 12 Aprile 2013.
- <https://www.ft.com/content/c166aa1e-c303-11e7-a1d2-6786f39ef675>  
The environmental costs of bitcoin are not worth the candle. Articolo di Kaminska I. 6 Novembre 2017
- [https://motherboard.vice.com/en\\_us/article/ypkp3y/bitcoin-is-still-unsustainable](https://motherboard.vice.com/en_us/article/ypkp3y/bitcoin-is-still-unsustainable)  
A Single Bitcoin Transaction Takes Thousands of Times More Energy Than a Credit Card Swipe. Articolo di Malmo C. 7 Marzo 2017.
- <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/03/05/key-governance-issues-ways-for-the-future/>  
“Key Governance Issues—Ways for the Future” in Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Articolo di Strenger C., 5 Marzo 2018.
- <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/03/16/delaware-blockchain-initiative-transforming-the-foundational-infrastructure-of-corporate-finance/>  
“Delaware Blockchain Initiative: Transforming the Foundational Infrastructure of Corporate Finance” in Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Articolo di Tinianow A., 16 Marzo 2017.



# TRACK - INNOVATION AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

*Strategic management and industry 4.0. An exploratory study through a manufacturing case study*  
ANDREA CHIARINI, VALERIA BELVEDERE

*Internal and external perspectives on user innovation: what was left behind?*  
KHATEREH GHASEMZADEH, GUIDO BORTOLUZZI

*Know who e know how: il ruolo degli intermediari per lo sviluppo di nuovi prodotti*  
GIUSEPPE CAPPIELLO



# Strategic management and industry 4.0

## Am exploratory study through a manufacturing case study

ANDREA CHIARINI\* VALERIA BELVEDERE\*

**Objectives.** *The main objective of this paper is to answer questions such as:*

*What are the most relevant strategic objectives that manufacturing companies want to pursue through Industry 4.0? Which are the most relevant processes and systems involved in the implementation process?*

*Industry 4.0 is a new terminology first coined in Germany and launched in 2011 by the German Federal Government (Kagermann et al., 2011). It is well-known how the terminology refers to the new fourth industry revolution after the first revolution based on water and steam-powered machines, the second one based on electricity and third one based on electronics and information technology. Industry 4.0 strongly emphasises Cyber Physical Systems (CPS) with an integration of machinery, factory and business processes, which are capable of autonomously exchanging information, activating actions and making decisions and controlling each other independently (Kagermann et al., 2013).*

*This digital industry revolution seems to be the dawn of a new era for the European manufacturing industry and the EU is bolstering it with many actions, including research and infrastructure funding in the sphere of the more general digital single market strategy (European Commission, 2015). An expected number of two million companies and 33 million jobs could be interested by this model (Davies, 2015). Industrialised European countries such as Germany, Italy, France and the UK have already embraced Industry 4.0 with specific initiatives. Italy is the second largest country in Europe in terms of manufacturing companies and the Ministry of Economic Development has launched some actions towards Industry 4.0 for Italian companies through a funded plan named 'National Industry 4.0'.*

*Although Industry 4.0 seems to be a strategic direction for European governments and for the European manufacturing sector, academics and practitioners still struggle to properly depict a model or an implementation path for Industry 4.0 (Hermann et al., 2016). The number of papers dedicated to this topic is raising very quickly and the literature is dealing with many solutions, especially from a technological point of view. However, being Industry 4.0 a 'digital container' filled with many different technologies, principles and systems, manufacturing companies are often disoriented when they come to Industry 4.0 implementation. Indeed, these companies have to set strategies and deploy them through such a number of technologies and systems. Apart from a general strategy of cost reduction, manufacturing companies through Industry 4.0 could achieve objectives in terms of product customisation, time to market, flexible and agile production, development of the supply chain and many other objectives.*

**Methodology.** *This research can be considered by its nature an exploratory one. Through a first literature review some research questions have been set. Then, by means of a case study, the research questions have been tested and modified.*

*Industry 4.0 is a relatively new issue in literature especially when we come to strategic objectives and their deployment. There is no trace of previous research dedicated to the kinds of strategies manufacturing companies are pursuing through Industry 4.0. Therefore, our research starts with a literature review about modern manufacturing strategy in order to understand if there is a possible connection with Industry 4.0.*

*Dey et al. (2013), by means of a literature review, classified the emerging strategic trends in operations especially in the UK. The authors analysed ten papers connected to a research funded by the UK's Economic and Social Research Council. According to Dey et al. (2013), the new trends in general are servitisation of manufacturing, E-operations, outsourcing and supply-chain management, Leanness and agility.*

*Servitisation, first studied by the authors Vandermerwe and Rada (1989), refers to operations management as a whole (Smith et al., 2014) and introduces a new and integrated relationship between companies and their customers (Keränen and Jalkala, 2014; Maizza and Zanni, 2015). According to Möller (2016), Industry 4.0 paradigm could lead many manufacturing companies towards higher value-added activities correlated with a growing servitisation of manufacturing processes and operations.*

*Salonen (2011) identified a specific category of manufacturing companies, named system design providers, which can successfully copy with servitisation. These providers are able to give customers an end-to-end solution through and*

---

\* Consulente e docente a contratto di Logistic and Operations Management - Università di Ferrara  
e-mail: andrea.chiarini@unife.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Cattolica Sacro Cuore, Milano  
e-mail: valeria.belvedere@unicatt.it

integrated management of their operations processes. In this way, servitisation is a fundamental strategy which embraces different processes within the company, starting from capturing the voice of the customer through product design and development (Salonen, 2011; Neely et al., 2011; Smith et al., 2014) and production. As a consequence, a first research question (RQ) is:

*RQ1: servitisation and integration with customers are strategic objectives pursued through Industry 4.0*

Other authors highlighted how modern strategies for manufacturing are particularly linked with product design and development. In this light, some authors (Pons et al., 2011; Feng et al., 2012; Perols et al., 2013; Goldin and Berry, 2013) proposed time-to-market to be a fundamental strategic issue related also to servitisation. Schuh et al. (2014) highlighted how time to market and time for developing products are surely affected by Industry 4.0 tools and principles. Product design and development are also affected by strategies for reducing product cost through design to cost processes. Typically, these are based on design for manufacturing and assembly techniques which aim to identify the right design characteristics the earliest possible during product design and development stages (Boothroyd, 1994; Selvaraj et al., 2009; Boothroyd et al., 2010; Eastman, 2012; Molloy et al., 2012). In this way, unnecessary costs at later stages can be avoided. A possible second RQ could be connected with these concepts:

*RQ2: design to cost is a strategic objective pursued through Industry 4.0*

Moreover, manufacturing companies are struggling to gain strategic benefits for integrating supply chain with their operations. This can lead to many advantages in terms of global performances such as customer satisfaction, manufacturing cost, delivery flexibility, product quality as well as environmental sustainability (Leuschner et al., 2013; Liu et al., 2013; Kim, 2013; Yu et al., 2013; Zhao et al., 2013; Huo et al., 2014; Ralston et al., 2015; Lii and Kuo, 2016; Belvedere and Grando, 2017). Mackelprang et al. (2014) in their meta-analytic evaluation of the relationships between performances and supply chain integration implications reviewed several papers on the subject. Mackelprang et al. (2014, p. 90) classified previous studies by kind of performance and kind of integration. They found the most relevant performances linked to supply chain integration strategies are financial, market, manufacturing cost, product quality, delivery, mix flexibility, new product flexibility, volume and modification flexibility. Considering the relevance in terms of strategy of the supply chain integration we can enounce a third RQ:

*RQ3: supply chain integration is a strategic objective pursued through Industry 4.0*

Integration is also a strategy pursued through the so-called E-operations (Dey et al., 2013; Chiarini and Vagnoni, 2017) which mainly refers the possibility of managing different operation processes by means of ERP and dedicated database. ERP is a much-debated topic and a line of research takes into account the integration of machinery, electronic equipment and software for operations management including product design (D'Antonio et al., 2015; Kucharska et al., 2015; Asmae et al. 2017; Ferro et al., 2017). Ferro et al. (2017) highlighted how this integration is fundamental and strategic for Industry 4.0 implementation. Therefore, the fourth RQ is:

*RQ4: machinery, electronic equipment and database integration is a strategic objective pursued through Industry 4.0*

When we come to manufacturing strategy, 'leanliness' and agile systems are surely within the dominant strategies in the last two decades (Chiarini and Vagnoni, 2017). Leanness and agile systems seem to dominate the scene especially when it comes to performance improvement in terms of lead time and waste reduction (Naim and Gosling, 2011; Hofer et al., 2012; Singh and Choudhary, 2014). Indeed time and value are the essential strategic variables pursued by all manufacturing companies. To reach the aim companies have started implementing Lean and in general agile principles (Dorota Rymaszewska, 2014). Some authors (Kolberg and Zühlke, 2015) have started analysing relationships between lean, agile systems and Industry 4.0 claiming that they are synergic with each other, more specifically for the so-called Lean automation (Bilberg and Hadar, 2010). As a consequence, the fifth RQ is:

*RQ5: lean and agile are strategic objectives pursued through Industry 4.0*

Modern manufacturing strategy cannot disregard objectives connected to Corporate Social Responsibility (CSR) and more specifically greening manufacturing processes. Investigations of that can be found in several recent papers as analysed by Gao and Zhang (2006), Aguinis and Glavas (2012) and Chen et al. (2014). However, in the literature there is no trace of a link between green strategies and Industry 4.0. In any case, because carrying out green manufacturing processes is such a relevant issue we would like to consider as sixth and last RQ:

*RQ6: green manufacturing is a strategic objective pursued through Industry 4.0*

**Findings.** Industry 4.0 has been implemented in an Italian company which manufactures ceramic tiles. The company has about 800 employees and has a structured production process based on a first blending of clay, kaolin

and other components, following by a pressing, a line of many furnaces, a finishing process and the final packaging. The production process is particularly automated and, in many parts, can be considered as a continuous flow without discontinuity. The case study is based on a direct observation and a semi structured interview with the senior managers concerning the strategic reasons for Industry 4.0 implementation. The six RQs were used as a guideline for the interview.

Findings show that concerning the first RQ, servitisation and integration with customers, the company had already integrated its processes in a recent past. In particular with many dealers which consider on-time delivery as a strategic performance. To this aim, dealers can electronically place their orders following each stage of the production flow until the shipping moment. However, the company does not reckon servitisation as something that affects the customisation of the product. In fact, this company has its own catalogue of products and customers can mainly deal in terms of delivery time and quantities.

To the same token, the second RQ related to design to cost is not considered by the company a strategic issue. According to the company, first of all the recipe of a ceramic tile is simple and does not need particular studies for standardising and reducing components. Furthermore, the particular artistic drawing of the surface is realised using agile printers which can easily simulate the finished product. All the designed recipes are already integrated with the production machines.

The third research question concerning supply chain integration as a strategic issue was confirmed. With the implementation of Industry 4.0 this company has strategically improved its relationship with few selected customers turning them into stronger business partner. For instance, the company and the raw material suppliers are using the same production planning software as well as an integrated system for managing orders and supply forecast.

Industry 4.0 fosters the preventive and predictive maintenance of machines. In this light the company has implemented a new software for the calculation of the Overall Equipment Effectiveness (OEE) of each machine and the diagnosis of potential failures. Suppliers dedicated to maintenance share the same software and they can quickly intervene in case of failure. By means of the software, the supplier can also start an Automated Guided Vehicle (AGV) for automatically changing spare parts of the machine.

Surely the most pursued strategic issue through Industry 4.0 is the fourth one concerning machinery, electronic equipment and database integration. To this strategic aim the company completed a long journey started with the implementation of a complex Enterprise Resource Planning (ERP) and in particular the integration of some ERP modules with machines, AGVs, robots and other pieces of equipment. The new configuration for Industry 4.0 is made up of a Manufacturing Execution System (MES) module integrated within the ERP. The MES acquires data and information from machines and equipment in order to schedule in real time production capacity and create a performance measurement system. Moreover, at the basic level, machines, equipment, measurement systems and logistic vehicles have been linked together using a typical Internet-of-Things (IoT) environment.

The integration of machines, equipment and logistic vehicles is strictly connected with a previous implementation of lean production and other agile processes. Production managers of this company reckon the implementation of Industry 4.0 as a fundamental project only after having removed all the bottlenecks and synchronised production processes. According to the management of this company if you do not do this you will end up with 'automatizing problems'. The production flow has to be analysed and improved reducing wastes such as inventories, defects, machine stoppages and transportations.

Finally, Industry 4.0 can surely help in cutting down costs such as electricity, gas and consumption of raw materials. However, the company considers this more as a result of technical improvements rather than the deployment of a pursued strategy.

**Research limits.** This research is exploratory and based only on one case study. Therefore it is difficult to generalise the findings for other sectors. There are also some limitations due to the kind of product, often standardised and not customisable by clients.

**Practical implications.** There are several implications for practitioners especially about the strategic issues introduced by Industry 4.0. Managers and consultants could take into account findings emerged from this research for their projects linked to Industry 4.0

**Originality of the study.** This is one of the first attempts of investigation regarding Industry 4.0, strategic management and ceramic tile industry.

**Key words:** Industry 4.0; strategic management; ceramic tile industry

## References

- ASMAE A., SOUHAIL S., EL MOUKHTAR Z., HUSSEIN B. (2017), "Using ontologies for the integration of information systems dedicated to product and those of systems monitoring", *In Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA) proceedings*, April 2017 (pp. 59-64), IEEE, Rabat.

- AGUINIS H., GLAVAS A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 38, n. 4, pp. 932-968.
- BELVEDERE V., GRANDO A. (2017), *Sustainable Operations and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, New York.
- BILBERG A., HADAR R. (2012), "Adaptable and Reconfigurable LEAN Automation - a competitive solution in the western industry", *Proceedings of the 22<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM)*, May 2012, Helsinki, Finland.
- BOOTHROYD G. (1994), "Product design for manufacture and assembly", *Computer-Aided Design*, vol. 26, n. 7, pp. 505-520.
- BOOTHROYD G., DEWHURST P., KNIGHT W. (2010), *Product Design for Manufacture and Assembly*, CRC Press, New York.
- CHEN L., OLHAGER J., TANG O. (2014), "Manufacturing facility location and sustainability: A literature review and research agenda", *International Journal of Production Economics*, vol. 149, n. 3, pp. 154-163.
- CHIARINI A., VAGNONI E. (2017), "Strategies for modern operations management: Answers from European manufacturing companies", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 1065-1081.
- D'ANTONIO G., BEDOLLA J.S., GENTA G., RUFFA S., BARBATO G., CHIABERT P., PASQUETTAZ G. (2015), "PLM-MES Integration: A Case-Study in Automotive Manufacturing", *In IFIP International Conference proceedings on Product Lifecycle Management*, October, (pp. 780-789), Springer, Cham.
- DAVIES R. (2015), *Industry 4.0 Digitalization for productivity and growth*, European Parliamentary Research Service (EPRS), Briefing, pp. 1-10.
- DEY P.K., CLEGG B., MACBRYDE J. (2013), "Trends in modern operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, n. 11/12, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-09-2013-0432>.
- DOROTA RYMASZEWSKA A. (2014), "The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 21, n. 6, pp. 987-1002.
- EASTMAN, C. M. (2012), *Design for X: concurrent engineering imperatives*, Springer Science & Business Media, Berlin.
- EUROPEAN COMMISSION (2015), Digital Single Market Strategy: European Commission agrees areas for action European Commission - Press release. Available at: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-4653\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4653_en.htm) (accessed 29/03/2018).
- FENG T., SUN L., ZHU C., SOHAL A.S. (2012), "Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 6, pp. 929-939.
- FERRO R., ORDÓÑEZ R.E.C., ANHOLON R. (2017), "Analysis of the integration between operations management manufacturing tools with discrete event simulation", *Production Engineering*, doi.org/10.1007/s11740-017-0755-2, pp. 1-10.
- GAO S.S., ZHANG J.J. (2006), "Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability", *Business Process Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 722-740.
- GOLDIN L., BERRY D.M. (2013), "Reuse of requirements reduced time to market at one industrial shop: a case study", *Requirements Engineering*, Doi:10.1007/s00766-013-0182-7.
- HERMANN M. PENTEK T., OTTO B. (2016), "Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios", *Proceedings of the 49<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, January 2016, Koloa, HI.
- HOFER C., EROGLU C., ROSSITER HOFER A. (2012), "The effect of lean production on financial performance: The mediating role of inventory leanness", *International Journal of Production Economics*, vol. 138, n. 2, pp. 242-253.
- HUO B., QI Y., WANG Z., ZHAO X. (2014), "The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 369-384.
- KAGERMANN H., LUKAS W.D., WAHLSTER W. (2011), Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution VDI Nachrichten, (13) 2011. Available at: <http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Industrie-40-Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution> (accessed 20/03/2018),
- KAGERMANN H., WOLFGANG W., HELBI J. (2013), "Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0", Available at: [www.plattform-i40.de/finalreport2013](http://www.plattform-i40.de/finalreport2013) (accessed 20/03/2018),
- KERÄNEN J., JALKALA A. (2014), "Three strategies for customer value assessment in business markets", *Management Decision*, vol. 52, n. 1, pp. 79-100.
- KIM D.Y. (2013), "Relationship between supply chain integration and performance", *Operations Management Research*, vol. 6, n. 1-2, pp. 74-90.
- KOLBERG D., ZÜHLKE D. (2015), "Lean automation enabled by industry 4.0 technologies", *IFAC- PapersOnLine*, vol. 48, n. 3, pp. 1870-1875.
- KUCHARSKA E., GROBLER-DĘBSKA K., GRACEL J., JAGODZIŃSKI M. (2015), "Idea of impact of erp-aps-mes systems integration on the effectiveness of decision making process in manufacturing companies", *In International Conference: Beyond Databases, Architectures and Structures* (pp. 551-564), Springer International Publishing, Berlin, n.
- LEUSCHNER R., ROGERS D.S., CHARVET F.F. (2013), "A meta-analysis of supply chain integration and firm performance", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 34-57.
- LII P., KUO F.I. (2016), "Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 174, n. 3, pp. 142-155.
- LIU H., KE W., KEE WEI K., HUA Z. (2013), "Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, n. 3, pp. 322-346.
- MACKELPRANG A.W., ROBINSON J.L., BERNARDES E., WEBB G.S. (2014), "The relationship between strategic supply chain integration and performance: a meta-analytic evaluation and implications for supply chain management research", *Journal of Business Logistics*, vol. 35, n. 1, pp. 71-96.
- MAIZZA A., ZANNI L. (2015), "Present challenges and future opportunities in entrepreneurship", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 97, pp.11-16.
- MÖLLER D.P.F. (2016), "Digital Manufacturing/Industry 4.0", in: *Guide to Computing Fundamentals in Cyber- Physical Systems*, Computer Communications and Networks, Springer, Cham.
- MOLLOY O., WARMAN E.A., TILLEY S. (2012), *Design for Manufacturing and Assembly: Concepts, architectures and implementation*, Springer Science & Business Media, Berlin, n.
- NAIM M.M., GOSLING J. (2011), "On leanness, agility and leagile supply chains", *International Journal of Production Economics*, vol. 131, n. 1, pp. 342-354.



- NEELY A., MCFARLANE D., VISNJIC I. (2011), "Complex Service Systems – Identifying Drivers Characteristics and Success Factors", in *18<sup>th</sup> International Annual EurOMA Conference, Exploring Interfaces, 3-6 July 2011*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, Cambridge, UK, p. 74.
- PEROLS J., ZIMMERMANN C., KORTMANN S. (2013), "On the relationship between supplier integration and time-to-market", *Journal of Operations Management*, vol. 31, n. 3, pp. 153-167.
- PONS M., BARAJAS E., MATEO D., GONZALEZ J.L., MOLL F., RUBIO A., GONZALEZ A. (2011), "Fast time-to-market with via-configurable transistor array regular fabric: A delay-locked loop design case study", in *Design & Technology of Integrated Systems in Nanoscale Era (DTIS)*, April 2011 6th International Conference on, IEEE, pp. 1-6).
- RALSTON P.M., BLACKHURST J., CANTOR D.E., CRUM M.R. (2015), "A structure-conduct-performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 51, n. 2, pp. 47-64.
- SALONEN A. (2011), "Service transition strategies of industrial manufacturers", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 5, pp. 683-690.
- SCHUH G., POTENTE T., WESCH-POTENTE C., WEBER A.R., PROTE J.P. (2014), "Collaboration Mechanisms to increase Productivity in the Context of Industrie 4.0", *Procedia CIRP*, n. 19, pp. 51-56.
- SELVARAJ P., RADHAKRISHNAN P., ADITHAN M. (2009), "An integrated approach to design for manufacturing and assembly based on reduction of product development time and cost", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 42, n. 1, pp. 13-29.
- SINGH M.P., CHOUDHARY J. (2014), "Experimental analysis of value stream mapping in process industry", *Progress In Science and Engineering Research Journal*, vol. 02, n. 03/06, pp. 304-309.
- SMITH L., MAULL R., NG I.C. (2014), "Servitization and operations management: a service dominant-logic approach", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, n. 2, pp. 242-269.
- VANDERMERWE S., RADA J. (1989), "Servitization of business: adding value by adding services", *European Management Journal*, vol. 6, n. 4, pp. 314-324.
- YU W., JACOBS M.A., SALISBURY W.D., ENNS H. (2013), "The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective", *International Journal of Production Economics*, vol. 146, n. 1, pp. 346-358.
- ZHAO L., HUO B., SUN L., ZHAO X. (2013), "The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 115-131.

## Websites

European Commission: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-4653\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4653_en.htm)



# Internal and external perspectives on User Innovation: what was left behind?

GHASEMZADEH KATEREH\* GUIDO BORTOLUZZI\*

*User Innovation (UI) research stream is nowadays characterized by certain maturity as well as an internal structuring in multiple sub-topics. The aim of the paper is to conduct a systematic up-to-date literature review in the domain of user innovation (UI). In our study we categorized the scientific papers in 4 different streams. The research has covered 271 articles until end of 2017 in Web of Science (WoS) database. Data analyses have revealed a significant increase in the research on user innovation in the last few years. It was found out that although the majority of studies have been focusing on the external-to-the-firm conditions of UI, existing articles could not be able to address the internal dynamics such as the strategies, the capabilities and the organizational routines coherently within the firms to perform UI process in an appropriate way.*

**Objectives.** *User Innovation (UI) research stream is nowadays characterized by certain maturity as well as an internal structuring in multiple sub-topics, such as the role of communities of users and crowdsourcing (Fuller, Matzler et al. 2008, Poetz and Schreier 2012), ways and toolkits for involving users (von Hippel 2001) and enabling them to experiment and innovate (Jeppesen and Frederiksen 2006), not to mention a copious research stream on the different typologies of users to be involved, such as lead-users (Von Hippel 1986, Luthje and Herstatt 2004). User Innovation studies have their roots in the pioneering work done by (Von Hippel 1976). Since then, such literature has been developing in long waves. And in particular, we identify:*

- a first user identification wave (from 1976 to 1999)
- a second collaborate with users wave (from 2000 to 2009)
- and a third UDI role in the economy and in the market wave (from 2010 to 2017)

*user innovators have been defined as “firms or individual consumers that benefit from using a product or a service they develop” (De Jong and von Hippel 2009, Gault and von Hippel 2009). Moreover, users could be a source of information and give their feedback on internet platforms and social media. This process is known as User-Driven Innovation (UDI) or User-Centered Innovation (UCI) phenomenon (Gault 2012). Furthermore, in a huge number of studies in the literature, users, and customers regard as collaborators of the innovation process to produce new or meaningfully improved products, services, and processes (Gault 2012). Hoyer, Chandy et al. (2010) defined such process as a collaborative new product development (NPD) activity in which consumers actively contribute and select various elements of a new product offering”.*

*The aim of the paper is to conduct a systematic up-to-date literature review in the domain of user innovation (UI). Accordingly, we tried to identify consolidated research themes, emerging trends, and literature gaps. Different from previous reviews, in our study we distinguish between scientific papers focusing on the external-to-the-firm conditions of UI (the role of users, the role of web-based platforms, etc.) and papers focusing on the internal conditions, such as the strategies, the capabilities and the organizational routines that trigger and support UI processes.*

**Methodology.** *To carry out our literature review we moved from a combination of 16 different key-words using Web of Science. Only articles published in scientific journals were considered. The total number of entries using keywords was nearly 700. We reviewed titles, journals, and some abstracts in order to exclude completely unrelated papers. In the first filtering process, 355 papers were excluded. After retrieving the papers, bibliographic data (title, author, journal, year of publication, and abstract) were exported to an excel table. In this phase we applied more specific exclusion criteria to achieve the most important articles. The most important reasons for excluding further papers were the following: 1) the paper focuses on innovation practices, not strictly related to UI; 2) the paper grounded on open innovation theoretical framework but does not deal specifically with UI; 3) the paper deals with user experience and not with the direct involvement of the user; 4) the paper is related to the role of users as innovators in the computer science and healthcare but brings low contribution to the managerial literature on UI overall; 5) the paper is about buyer-supplier collaboration in a B2B context and typically during a new product development phase. As a result of the second filtering process, the number of articles got narrowed down to 271. Then, all the papers were*

---

\* Phd candidate in *Innovation Management* - University of Udine  
e-mail: Ghasemzadeh.katerreh@spes.uniud.it

• Assistant Professor of *Innovation Management* - University of Trieste  
e-mail: Guido.bortoluzzi@deams.units.it

read in full and sorted out. In order to identify the main streams of research within UDI literature, papers were coded based on 11 criteria. 1) Article type, 2) Methodology, 3) Method, 4) Theoretical perspective 5) Innovation type, 6) User type, 7) collaboration type, 8) Industry type, 9) Industry activity, 10) Firms' age 11) Incentive type.

**Findings.** Notwithstanding its long history, UI is a phenomenon that started collecting considerable attention in the literature only starting from 2008 and the highest number of published articles was in 2016. We found 29 entries for the, *Journal of Product Innovation Management* followed by 14 published articles in *Research Policy journal*. Among the articles, the nature of the most articles was empirical (76%), have been carried out in a qualitative way (25%) by using case studies (39%) and also surveys (30%) as the most common methods. Within studies dealing with the type of innovation, the majority of papers (70%) deal with the cases of radical innovation. Lead users are at the center of at least half of the articles investigating the type of users.

UI practices have been experimented and implemented in different types of industries. A large number of studies especially during last few years have conducted UI studies in service firms (42 %). Moreover, most of the firms within these industries are established firms (83%) and startups only contain a small number of papers (6%). When considering incentives of collaboration, in a wide variety of studies a combination of extrinsic and intrinsic incentives has been considered (61%), while extrinsic incentives alone (26%) and intrinsic motives alone (13%) have been used less frequently. "Intrinsic incentives are fun, altruism, sense of efficiency, etc. On the other hand, extrinsic incentives refer to monetary rewards, career prospect, using free service and products, etc." Coherently with the aim of this research, our analysis of the results revealed that 93 percentage of articles focusing on the external conditions favoring UDI and only 7 per cent of articles focusing on the internal conditions.

**Theoretical Perspectives:** Our study identified four theoretical perspectives within the literature: user innovation, service-dominant logic (S-D Logic), process management and open innovation perspectives. User innovation (52%) is the most popular perspective, followed by service-dominant logic perspective which is roughly equal (23%). Based on UI theoretical framework, innovating by individual users and user firms have replaced with producer innovation. These papers focus strongly on the characteristics of users in the process of developing new products and services such as tracking down end users in sport field activities and products (Luthje 2004, Luthje, Herstatt et al. 2005, Tietz, Morrison et al. 2005). Furthermore, part of studies in the domain of UDI perspective has concentrated on understanding user needs via appropriate toolkits to create their own design (Von Hippel and Katz 2002, Franke and Piller 2003, Franke and von Hippel 2003, Goduscheit and Jorgensen 2013). Communities of users as it mentioned before became popular in a decade corresponding second wave, has turned into a strong strategy to able every single user to contribute in innovation activities of firms (van Oost, Verhaegh et al. 2009, Hiennerth, von Hippel et al. 2014).

Due to the notable increasing number of service-oriented firms, a high number of studies in the domain of UI overlaps with holistic view of service science which strongly related to SD-logic defined by Ostrom, Biner et al. (2010) as "emerging interdisciplinary field of inquiry to drive service innovation, competition, and wellbeing through co-creation of value". S-D logic perspective is a powerful theoretical lens that enhances the concept of customer engagement (Brodie, Ilic et al. 2013) which directs to empowerment (Fuller, Muhlbacher et al. 2009) and as a mean to share the experience (Prahalad and Ramaswamy 2004). Co-creation concept emphasizes on the main role of the customers during the process and refers to "involvement of the customer as an active collaborator right from the beginning of the innovation process" (Kristensson, Matthing et al. 2008). key strategies of involving customers in co-creation in the service sector have been examined by (Magnusson, Matthing et al. 2003), Kristensson, Matthing et al. (2008) which is the area in which the S-D logic and the UI perspective overlap the most.

Another cluster of studies deals with the process management theoretical perspective. A large number of studies within this cluster concentrate on the organization and fine-tuning the new product development (NPD) process regarding users as the sources of innovation. Etgar (2008) defined co-production a process that "consumers participate in the performance of the various activities performed in one or more stages of production process". Further studies of this perspective investigate the process of customers' and suppliers' integration. Kaulio (1998) in the period of the first wave conducted a study in order to introduce the methods of involving customers in various phases of product development and three kinds of involvement have been identified including design for customers, design with customers and design by customers.

Regarding the final theoretical background, there are two opposing and competing definitions of open innovation that characterize the innovation literature. one provided by Chesbrough (2003) according to whom open innovation refers to a specific and planned strategy aimed at gaining novel ideas from outside and commercialize innovations. On the other hand, other definition which is in line with this study is provided by Eric von Hippel who conceive open innovation as free innovation a situation in which "all information related to the innovation is a public good non-rivalrous and non-excludable" in contrast to the previous definition that refers to "organizational permeability" (Baldwin and von Hippel 2011). They define open collaborative innovation project as "the work of generating a design and also reveal the outputs from their individual and collective design efforts openly for anyone to use". We only stress on the papers related to open innovation and similar strategies that consider user innovation as one specific channel for opening their innovation processes such as studies of open software projects (Hippel and Krogh 2003, Lakhani and Von Hippel 2003, David and Rullani 2008, de Jong and von Hippel 2009, Baldwin and von Hippel 2011) and crowdsourcing (Poetz and Schreier 2012, Brem and Bilgram 2015).

*User Innovation Streams:* On the basis of our literature review and coding procedure, we distinguish four partly overlapping streams of UDI research that correspond to different themes which we found to be predominant within each of the analyzed paper. The streams are scrutinized as follows:

- *Innovation related theme:* Such papers deal with external conditions to UI, and in particular, they focus on the type of innovation (radical and incremental), also on innovating in products, services, and processes in various industries concerned in UI processes (34%)
- *User type and role theme:* Such papers as well focus on external conditions to UI and in particular on the role of users (and different kind of users) in the process of UDI and on platforms facilitating such kind of processes (56%)
- *Context role theme:* Even these papers deal with external conditions to UI and in particular with sectorial, contextual (ecosystem), legal, and other conditions favoring, supporting, or hampering (3%)
- *Firm-level activities theme:* These papers focus on the internal conditions triggering and supporting UI such as the strategic, organizational, and managerial dynamics of UDI (7%)

A common theme within this stream is related to innovation type: radical and incremental. Radicalness of innovations and finding new solutions have always been a critical topic for UI scholars. Various scholars proposed definitions for radical innovation (RI) which in general refers to creating new products that offer long-term sale potential rather than just improving the product (Skiba and Herstatt 2009). The characteristic of users is a determinant element which contributes to the development of radical innovation (Lettl, Herstatt et al. 2005). In search of exploring the techniques of providing radical changes, lead user method (Von Hippel 1986) and user toolkits (Herstatt and Von Hippel 1992, Oliveira and von Hippel 2011). Fuller and Matzler (2007) found out that listening to customers closely will end up creating some incremental innovations but virtual customer integration provides an opportunity to come up with really new products in order to satisfy customer needs. The classification of the activities of various firms which we introduced earlier would contribute to innovation level by showing to what extent specific firms and industries involve users and customers. The sample papers deal with innovation activities by users in a wide variety of sectors especially telecommunication, IT and healthcare within service sector in particular in last few years. Also, sports goods and medical equipment and consumer goods within manufacturing firms show the most UI application.

User theme is the most represented theme and collects the largest proportion of papers. Along with this stream, three sub-themes of research have been identified. First sub-theme deals with different types of users: lead users and ordinary or everyday users. Lead user studies is the core concept of various articles especially von Hippel who defined lead users as members of a user population “(1) who has needs in a particular area before the rest of the market and (2) gain benefits from obtaining a solution and try to innovate” (Von Hippel 1986). The search on antecedents and consequences of consumers’ lead users took a step forward and explained that antecedents of the process are consumer knowledge, using experience, the locus of control and innovativeness to identify users. Moreover, consequence analysis reveals that lead users do not only participate in idea generation process but also adopt new products more heavy and faster (Schreier and Prugl 2008). On the other hand, in some empirical and conceptual articles general and everyday users are experimented and provide interesting and useful contributions to the literature. An empirical study among ordinary students in order to design watches had positive consequences bringing heterogeneous design to market and user willingness to pay high prices for them (Franke and Piller 2004). According to Magnusson, Matthing et al. (2003) ordinary users created more original ideas than professional users during the service innovation developing due to a higher level of creativity.

The second sub-theme which focusses on the type of collaboration between firms and users holds a significant position within studies containing individual and community-based collaboration. Individual users have been sources of many developments in sports products (Hienerth 2006) and also consumer products (Flowers, von Hippel et al. 2010). Despite, the critical role of individual users but it has proven that the group of users can be much more efficient than specialized producer innovators (Hienerth, von Hippel et al. 2014). Communities are no longer a place just for lead user activities whereas potentials and expertise of multiple users are necessary for innovation process (van Oost, Verhaegh et al. 2009). Finally, a part of papers within this stream is related to the process of stimulating the users and different types of incentives. Generally, the literature shows that motivations for participating in UI process are in two group of extrinsic and intrinsic incentives. Users’ decision to engage in innovation activities is based on a combination of intrinsic (fun and altruism), internalized extrinsic motives (learning, reputation) and entirely extrinsic motives (payment, career prospects) (Fuller 2010).

Context factors impact on the roles of users and innovation activities in different direct and indirect ways which mostly are out of control of the firms. Addressing the uncertainty in an environment involving the unavailability of resources, instability, and unpredictability of markets, changing government regulations is of significant importance in user involvement (Gales and Mansour-Cole 1995). Carbonell, Rodriguez-Escudero et al. (2009) investigated the impact of technological uncertainty on customer engagement and found out that technological novelty as well as technological turbulence effects the process of involving customer in a positive way. Different sectors provide diverse conditions and prerequisites for UDI practices. Although Alves (2013) showed that co-creation of value in public sector fosters the radical and discontinuous innovation through integrating the citizen potential and knowledge but this specific sector suffers from some weaknesses. A Study done by van Doorn, Lemon et al. (2010) about the antecedents and consequences of CEB process revealed some interesting results on context level factors. Among the most effecting context level factors were: political and legal environment that could encourage or prevent the information flow, natural events, media attention, and competitive marketing atmosphere.

The last stream of studies deals with internal organization. As regards organizational aspects of studies, Foss, Laursen et al. (2011) introduced new or improved organizational routines namely delegate responsibility, internal communication, and knowledge incentive through which firms can better organize and manage the transfer of knowledge from users and customers for innovation. Keinz, Hienerth et al. (2012) divided the user innovation strategies into four groups: searching, harvesting, cooperation, and ecosystem strategies. They also discussed the challenges of organizational design in different user innovation strategies. They concluded that in lead-user case the need for re-designing is low but on the other hand the need for change in toolkits and community-based co-creation methods is huge. Bengtsson and Ryzhkova (2013) provided necessary internal management competencies to obtain benefits of user involvement in online tools and considered disclosure competence, appropriation competence, and integration competence as appropriate and managerial practices. Kristensson, Matthing et al. (2008) introduced strategies such as derivation from user situation, derivation from various roles, analytical tools, and also avoiding negative brainstorming effects, ensuring heterogeneity to organize user involvement. Stanko and Bonner (2013) conducted their study on inter-organizational relationships and innovation and the results of the study revealed that projective customer competence which determines the current and potential needs of customers, develops through customer relationships characterized by relational embeddedness, knowledge redundancy and interactivity

**Research limits.** Despite our intention to conduct a systematic literature review, it could be possible that some relevant studies left out of the review.

**Originality of the study.** UI is a phenomenon that has been investigated so far mainly from an “external” perspective. Thus, a complete understanding of the internal preconditions favoring and supporting UI is far to be achieved. The literature could not be able to address the organizational, managerial, and strategic dynamics coherently within the firms to perform UI process in an appropriate way. Another contribution is comprehensive coverage of the expanding literature of UI. In particular, this study covered papers from 2012 to 2017 that have been growing tremendously since the last systematic review which was conducted more than five years ago by (Greer and Lei 2012). They analyzed the studies in five domains including driving and restraining forces, feasibility, implementation, further development, and feedback. The first review of UI conducted by Bogers, Afuah et al. (2010) explored just the role of users and the review of collaborative innovation with customers. However, this review makes a unique contribution by enlarging the borders of the UI looking at different aspects of UI from user and innovation perspectives to environmental effects and firm-related perspectives.

**Key words:** user innovation; user driven innovation; customer driven innovation; co-creation; co-development

## References

- BALDWIN C., VON HIPPEL E. (2011), “Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation”, *Organization Science*, vol. 22, n. 6, pp. 1399-1417.
- BENGTSSON L., RYZHKOVA N. (2013), “Managing a strategic source of innovation: Online users”, *International Journal of Information Management*, vol. 33, n. 4, pp. 655-662.
- BOGERS M., AFUAH A., BASTIAN B. (2010), “Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions”, *Journal of Management*, vol. 36, n. 4, pp. 857-875.
- BREM A., BILGRAM V. (2015), “The search for innovative partners in co-creation: Identifying lead users in social media through netnography and crowdsourcing”, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 37: 40-51.
- BRODIE R.J., ILIC A., JURIC B., HOLLEBEEK L. (2013), “Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis”, *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 105-114.
- CARBONELL P., RODRIGUEZ-ESCUADERO A.I., PUJARI D. (2009), “Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n. 5, pp. 536-550.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- DAVID P.A., RULLANI F. (2008), “Dynamics of innovation in an “open source” collaboration environment: lurking, laboring, and launching FLOSS projects on SourceForge”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 647-710.
- DE JONG, J.P., VON HIPPEL E. (2009), “Measuring user innovation in Dutch high tech SMEs: Frequency, nature and transfer to producers”, *MIT Sloan school of Management*, working paper n.4724-09,
- DE JONG, J.P., VON HIPPEL E. (2009), “Transfers of user process innovations to process equipment producers: A study of Dutch high-tech firms”, *Research Policy*, vol. 38, n. 7, pp. 1181-1191.
- ETGAR M. (2008), “A descriptive model of the consumer co-production process”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 97-108.

- FOSS N.J., LAURSEN K., PEDERSEN T. (2011), "Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices", *Organization Science*, vol. 22, n. 4, pp. 980-999.
- FRANKE N., PILLER F. (2004), "Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, n. 6, pp. 401-415.
- FRANKE N., PILLER F.T. (2003), "Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customisation system", *International Journal of Technology Management*, vol. 26, n. 5-6, pp. 578-599.
- FRANKE N., VON HIPPEL E. (2003), "Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software", *Research Policy*, vol. 32, n. 7, pp. 1199-1215.
- FULLER J. (2010), "Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective", *California Management Review*, vol. 52, n. 2, pp. 98-122.
- FULLER J., MATZLER K. (2007), "Virtual product experience and customer participation - A chance for customer-centred, really new products", *Technovation*, vol. 27, n. 6-7, pp. 378-387.
- FULLER J., MATZLER K., HOPPE M. (2008), "Brand community members as a source of innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 6, pp. 608-619.
- FULLER J., MUHLBACHER H., MATZLER K., JAWECKI G. (2009), "Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation", *Journal of Management Information Systems*, vol. 26, n. 3, pp. 71-102.
- GALES L., MANSOUR-COLE D. (1995), "User involvement in innovation projects: Toward an information processing model", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 12, n. 1-2, pp. 77-109.
- GAULT F. (2012), "User innovation and the market", *Science and Public Policy*, vol. 39, n. 1, pp. 118-128.
- GAULT F., VON HIPPEL E. (2009), "The prevalence of user innovation and free innovation transfers: Implications for statistical indicators and innovation policy", *MIT Sloan School of Management*, working paper n.4722-09
- GODUSCHEIT R.C., JORGENSEN J.H. (2013), "User toolkits for innovation - a literature review", *International Journal of Technology Management*, vol. 61, n. 3-4, pp. 274-292.
- HERSTATT C., VON HIPPEL E. (1992), "From experience - developing new product concepts via the lead user method - a case-study in a low-tech field", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, n. 3, pp. 213-221.
- HIENERTH C. (2006), "The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 273-294.
- HIENERTH C., VON HIPPEL E., JENSEN M.B. (2014), "User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study", *Research Policy*, vol. 43, n. 1, pp. 190-201.
- HIPPEL E.V., KROGH G.V. (2003), "Open source software and the "private-collective" innovation model: Issues for *Organization Science*", *Organization Science*, vol. 14, n. 2, pp. 209-223.
- HOYER W.D., CHANDY R., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer Cocreation in New Product Development", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 283-296.
- JEPPESEN L.B., FREDERIKSEN L. (2006), "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments", *Organization Science*, vol. 17, n. 1, pp. 45-63.
- KAULIO M.A. (1998), "Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods", *Total Quality Management*, vol. 9, n. 1, pp. 141-149.
- KEINZ P., HIENERTH C., LETTL C. (2012), "Designing the organization for user innovation",
- KRISTENSSON P., MATTHING J., JOHANSSON N. (2008), "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, n. 3-4, pp. 474-491.
- LAKHANI K.R., VON HIPPEL E. (2003), "How open source software works:"free" user-to-user assistance", *Research Policy* 32, n. 6, pp. 923-943.
- LETTL C., HERSTATT C., GEMUENDEN H.G. (2005), "Learning from users for radical innovation", *International Journal of Technology Management*, vol. 33, n. 1, pp. 25-45.
- LUTHJE C. (2004), "Characteristics of innovating users in a consumer goods field - An empirical study of sport-related product consumers", *Technovation*, vol. 24, n. 9, pp. 683-695.
- LUTHJE C., HERSTATT C. (2004), "The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research", *R&D Management*, vol. 34, n. 5, pp. 553-568.
- LUTHJE C., HERSTATT C., VON HIPPEL E. (2005), "User-innovators and "local" information: The case of mountain biking", *Research Policy*, vol. 34, n. 6, pp. 951-965.
- MAGNUSSON P.R., MATTHING J., KRISTENSSON P. (2003), "Managing user involvement in service innovation: Experiments with innovating end users", *Journal of Service Research*, vol. 6, n. 2, pp. 111-124.
- OLIVEIRA P., VON HIPPEL E. (2011), "Users as service innovators: The case of banking services", *Research Policy*, vol. 40, n. 6, pp. 806-818.
- OSTROM A.L., BITNER M.J., BROWN S.W., BURKHARD K.A., GOUL M., SMITH-DANIELS V., DEMIRKAN H., RABINOVICH E. (2010), "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 1, pp. 4-36.
- POETZ M.K., SCHREIER M. (2012), "The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n. 2, pp. 245-256.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.

- SCHREIER M., PRUGL R. (2008), "Extending lead-user theory: Antecedents and consequences of consumers' lead userness", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 4, pp. 331-346.
- SKIBA F., HERSTATT C. (2009), "Users as sources for radical service innovations: opportunities from collaboration with service lead users", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 12, n. 3, pp. 317-337.
- STANKO M.A., BONNER J.M. (2013), "Projective customer competence: Projecting future customer needs that drive innovation performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 8, pp. 1255-1265.
- TIETZ R., MORRISON P.D., LUTHJE C., HERSTATT C. (2005), "The process of user-innovation: a case study in a consumer goods setting", *International Journal of Product Development*, vol. 2, n. 4, pp. 321-338.
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.
- VAN OOST E., VERHAEGH S., OUDSHOORN N. (2009), "From Innovation Community to Community Innovation User-initiated Innovation in Wireless Leiden", *Science Technology & Human Values*, vol. 34, n. 2, pp. 182-205.
- VON HIPPEL E. (1976), "The dominant role of users in the scientific instrument innovation process", *Research Policy*, vol. 5, n. 3, pp. 212-239.
- VON HIPPEL E. (1986), "Lead users - a source of novel product concepts", *Management Science*, vol. 32, n. 7, pp. 791-805.
- VON HIPPEL E. (2001), "Perspective: User toolkits for innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, n. 4, pp. 247-257.
- VON HIPPEL E., KATZ R. (2002), "Shifting innovation to users via toolkits", *Management Science*, vol. 48, n. 7, pp. 821-833



# Know who e know how: il ruolo degli intermediari per lo sviluppo di nuovi prodotti

GIUSEPPE CAPPIELLO\*

**Obiettivi.** *Le trasformazioni strutturali a cui si sta assistendo sono originate dall'effetto contestuale di nuove tecnologie, strategie delle imprese e reazione dei vari livelli di governo ed accentuano la necessità di allineare costantemente la conoscenza a disposizione dell'impresa con le caratteristiche del mercato. La diffusione su ampia scala di sensori e sistemi di rilevazione, lo sviluppo di connessioni a banda larga e cloud computing unitamente ai primi passi dell'intelligenza artificiale, ad esempio, obbligano a progettare nuovi prodotti e relazioni con il cliente fondate sulla condivisione delle informazioni, sul possesso di dati relativi ad altri possibili utilizzatori e sull'offerta di servizi ad alto contenuto di conoscenza. Si tratta in sintesi di una fase storica in cui si verifica una straordinaria convergenza che moltiplica gli utilizzi di quanto era stato fin qui scoperto in vari campi del sapere e apre velocemente infinite possibilità di applicazione ma al tempo stesso richiede competenze specifiche.*

*Come noto la nuova conoscenza viene generata da singole persone, l'inventore ad esempio, ma anche dal dipendente intraprendente che propone una diversa modalità di esecuzione dei compiti da svolgere, ma più spesso è frutto della collaborazione tra organizzazioni anche molto diverse tra loro.*

*Le esperienze più significative a livello territoriale documentano che la conoscenza si trasferisce mediante "l'osservazione finalizzata all'imitazione, le relazioni di vario tipo che si intrecciano all'interno del contesto distrettuale e la mobilità di risorse umane da impresa ad impresa" (Camuffo, Grandinetti, 2006) pertanto più questi fenomeni accadono tanto più è probabile che l'innovazione si diffonda.*

*I Sistemi regionali dell'innovazione sono probabilmente la concettualizzazione più utilizzata per tentare di "interpretare i processi innovativi come accumulazione e flussi di conoscenza lungo traiettorie tecnologiche mediati da un set di istituzioni formali e informali" (Izzo, 2009). In tale ipotesi assumono rilevanza critica sia lo spazio geografico (Tracey et al, 2014), la vicinanza tra gli attori e le risorse disponibili, sia l'infrastruttura istituzionale e il ruolo delle policies.*

*Detto a contrariis lo studio dei sistemi locali deboli documenta la presenza di alcune lacune come organizational thinness, fragmentation e lock-in; la debolezza organizzativa si manifesta quando mancano gli attori in grado di sostenere l'attività innovativa, la frammentazione quando manca coordinamento e fiducia reciproca e il lock-in quando le routine e un approccio culturale irrigidito impediscono di cogliere la necessità di innovare e le soluzioni possibili.*

*Per tentare di colmare queste lacune, le politiche per l'innovazione, ma anche le strategie delle singole imprese, cercano di utilizzare degli intermediari in modo da ridurre le distanze fisiche, tecnologiche e organizzative, mantenere un marcato orientamento al mercato e favorire il flusso di informazioni dall'esterno all'interno dell'impresa (Cillo 2005).*

**Metodologia.** *Questo lavoro, dopo una attenta analisi della letteratura, intende approfondire l'osservazione di tre tipi di intermediari: i poli di innovazione, le corporate universities e le imprese di pubblica utilità.*

*Si tratta di organizzazioni molto diverse tra loro che tuttavia condividono il fatto di trovarsi all'incrocio di domanda ed offerta di innovazione e quindi svolgono un significativo ruolo di intermediazione. Altro aspetto che li caratterizza è quello di avere una dimensione "pubblica", piccola o grande a seconda dei casi.*

*I poli di innovazione sono reti di imprese costituite in Italia in coerenza con il Quadro Strategico Nazionale ed il programma Nazionale della ricerca che ha destinato parte delle risorse del Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr) per investimenti nel campo della ricerca e dell'innovazione. In sei Regioni italiane sono stati attivati 58 Poli di innovazione che hanno coinvolto quasi diecimila imprese.*

*Le corporate universities sono, in prima approssimazione, delle strutture che molte imprese stanno realizzando al proprio interno o ai confini dell'impresa per accompagnare i percorsi di apprendimento dei propri dipendenti o anche di altri interlocutori esterni e per irrobustire i progetti di innovazione. Dopo le prime esperienze seminali sul finire degli anni cinquanta l'istituzione di nuove corporate universities è in continuo aumento. In Italia si contano alcune centinaia di iniziative che stanno sotto le varie etichette di academy, campus, school, ecc.*

*Le utilities infine sono quelle imprese che si sono costituite a seguito della liberalizzazione di molti servizi pubblici; si tratta di qualche migliaio di imprese, perlopiù partecipate da enti locali, che forniscono servizi di pubblica*

---

\* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bologna  
e-mail: giuseppe.cappiello@unibo.it

utilità spesso a poche migliaia ma talvolta a vari milioni di cittadini in più regioni. Queste imprese sono state studiate sotto varie prospettive ma quasi mai vengono considerati come dei facilitatori di processi innovativi

In questo lavoro si propone di utilizzare la tassonomia proposta da Colombo et. al (2014) per comprendere il ruolo di intermediazione svolto da poli, corporate universities e utilities.

Gli Autori utilizzano due dimensioni del processo di trasferimento di conoscenza (accesso alle fonti di conoscenza e modalità di delivery al cliente) per individuare quattro tipi di intermediari: collector, broker, connector, e mediator. A partire dal fatto che la conoscenza offerta al cliente riguarda il know-how ed il know-who il collector conosce i bisogni dei propri clienti ed incoraggia il proprio network a proporre una soluzione, il broker fornisce una soluzione pronta all'utilizzo, il mediator individua quali fonti di conoscenza sono più adatte all'interno del proprio network e stabilisce una relazione con cliente infine il connector sollecita il proprio network a proporsi ai propri clienti.

**Risultati.** Lo studio della letteratura evidenzia che sono numerosi i termini utilizzati per identificare gli intermediari della conoscenza. Liaison [Tushman 1977], broker [Burt 1992], gatekeeper [Utterback 1971], boundary spanner [Aldrich e Herker 1977]; essi possono essere classificati in vario modo ma si caratterizzano per fatto di porsi nel sistema dell'innovazione come attore di confine tra i produttori e gli utilizzatori di conoscenza al fine di facilitarne lo scambio oppure per fornire servizi ad alto valore aggiunto o beni collettivi che non riuscirebbero ad essere prodotti da altri.

Burt [2004] identifica quattro funzioni svolte dal broker: informare le imprese degli interessi degli altri, trasferire le best practices, scoprire analogie che altrimenti non sarebbero visibili nei comportamenti degli appartenenti al network, creare nuovi valori e comportamenti comuni al gruppo.

Gould e Fernandez [1989] invece sostengono che il broker agisce da: 1) coordinatore tra tutti gli attori appartengono allo stesso gruppo; 2) broker itinerante o cosmopolita dove gli attori congiunti appartengono allo stesso gruppo mentre il broker ad un gruppo diverso; 3) gatekeeper se favorisce il flusso informativo dall'esterno verso attori appartenenti al suo stesso gruppo; 4) rappresentante quando veicola informazioni dai membri del proprio gruppo verso l'esterno; 5) liason se tutti i soggetti appartengono a gruppi diversi.

Howells [2006] ha formulato una definizione allargata dell'attività di intermediazione, la quale comprende anche i soggetti che classicamente sono chiamati gatekeeper. Attraverso un'analisi qualitativa dell'attività svolta da 22 organizzazioni inglesi, l'autore attribuisce all'intermediario una o più delle seguenti attività: 1) previsione; 2) monitoraggio e trattamento delle informazioni; 3) elaborazione e combinazione e ricombinazione della conoscenza; 4) gatekeeping e brokeraggio; 5) analisi e validazione; 6) accreditamento; 7) validazione e regolamentazione; 8) protezione dei risultati; 9) commercializzazione e 10) valutazione delle performance.

In uno studio esplorativo del cluster del fumetto nella zona di Bologna Boari e Riboldazzi [2014] hanno analizzato il comportamento di Kappa, un'impresa di piccole dimensioni che si è affermata nel tempo come broker di conoscenza sia fra le imprese del proprio cluster che fra queste ultime ed altre organizzazioni localizzate all'esterno del cluster. Kappa ha modificato nel tempo il proprio modello di business pertanto anche l'attività di intermediazione è cambiata di pari passo portandola a ricoprire vari ruoli all'interno del network.

Hargadon e Sutton e di Hargadon [1998, 2002] descrivono l'attività di una grande impresa di consulenza americana IDEO, nota per aver lanciato sul mercato numerosi prodotti di successo tra cui il mouse per Apple. IDEO è esplicitamente identificato come knowledge broker poiché: a) opera in molteplici settori da cui acquisisce conoscenze sulle tecnologie più avanzate; b) utilizza queste conoscenze per rispondere a richieste di clienti in settori differenti da quello originario; c) l'applicazione di vecchie soluzioni a nuovi problemi è rappresentativa di un'attività di ricombinazione di conoscenze preesistenti. In effetti, le tecnologie di un dato settore non sono e non possono essere riutilizzate in toto ed in modo invariante, ma vengono combinate fra loro per offrire ai nuovi clienti una soluzione ad hoc rispetto alle proprie esigenze. All'interno di IDEO, ogni designer agisce come un broker tecnologico: non solo ciascuno di essi detiene conoscenze uniche acquisite in progetti precedentemente realizzati e che spaziano in molteplici settori, ma è altresì disponibile a condividerle con i propri colleghi. A tal riguardo, due aspetti risultano essenziali: a) l'effettiva confluenza di conoscenze diversificate attorno ad uno stesso progetto e che si riflette, in buona parte, nella strutturazione del team e nella stimolazione di un «ragionare per analogie»; b) la necessità di supportare tali processi con la creazione di una cultura imperniata sulla collaborazione. La diversità informativa attorno ad un dato problema, infatti, risulta ampliata se il team è composto di soggetti non co-localizzati, con background differenti e che ruotano a seconda della fase progettuale. Queste sono, fra le altre, le caratteristiche che assicurano al gruppo il massimo accesso ad informazioni «non ridondanti». La disponibilità di conoscenze diversificate, poi, rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per essere effettivamente utilizzate in ulteriori contesti e rese sinergiche con altre: tali conoscenze, infatti, poiché è ancorate ad applicazioni precedenti, devono essere decontestualizzate. Ciò è possibile tramite la stimolazione del pensiero «per analogia» attraverso strategie di brainstorming e conversazioni informali con altri ingegneri. Inoltre, ogni individuo deve essere a proprio agio nell'ammettere la propria mancanza di conoscenza specifica, cercare aiuto nei propri colleghi; le imprese di consulenza come IDEO generalmente promuovono una cultura collaborativa e associano i suddetti comportamenti con riconoscimenti in termini di status e rispetto.

In pratica quello descritto è un ruolo di confine (boundary role) tra ambiti diversi della stessa organizzazione o fra organizzazioni diverse con due funzioni: la trasmissione di informazioni e la rappresentanza (Aldrich e Herker 1977).

Malipiero, Munari e Sobrero [2005] nell'analisi del distretto noto come «Packaging Valley» per l'alta concentrazione di imprese meccaniche localizzato in Emilia Romagna, dimostrano come alcune organizzazioni più di altre assumano un ruolo chiave nei network della conoscenza. Nel contesto in questione, infatti, le imprese di grandi

dimensioni si sono rivelate in grado di utilizzare più efficacemente rispetto agli altri membri del distretto i flussi informativi provenienti dall'esterno (cosa che ha garantito loro superiori performance innovative) e di favorire l'innovatività dell'intero cluster.

In un'analisi del distretto del sofà che si estende nell'area delle Murge, Morrison [2008] ha comprovato la leadership di alcune organizzazioni private nell'aprire il cluster alle conoscenze provenienti dall'esterno e nella trasmissione di tali conoscenze agli attori interni. In particolare, la funzione di brokeraggio assunta da tali imprese si fonda su strutturati processi per: a) monitorare l'ambiente esterno alla ricerca di informazioni e nuove idee; b) attribuire ad esse un significato e creare da esse nuova conoscenza. Per ciò che invece attiene la trasmissione di tali informazioni e conoscenza agli altri membri del cluster, modalità formalizzate di collaborazione sono preferite a meccanismi informali.

Kauffeld-Monz e Fritsch [2013], invece, hanno evidenziato che il ruolo di broker può essere assunto anche da soggetti pubblici, specialmente in regioni caratterizzate da una forte concentrazione di PMI e mancanza di grandi organizzazioni; sono di solito queste ultime, infatti, che fanno da gatekeeper grazie alla disponibilità di risorse da investire nella costruzione e mantenimento di relazioni con attori anche geograficamente distanti. Nello specifico, l'analisi di diciotto network tedeschi le cui organizzazioni hanno collaborato in R&S per un periodo di almeno cinque anni, ha riconosciuto alle università il ruolo di broker della conoscenza. Esse possono contare su un'ampia dotazione di personale scientifico che ha accesso a conoscenza dispersa (la comunità scientifica ha la tendenza ad essere connessa internazionalmente), sono disponibili a trasferire la conoscenza in virtù della mission specifica attribuita all'università, hanno l'abilità di comprendere e favorire i flussi informativi e di conoscenza vista l'esperienza in diversi settori scientifici e le esperienze nell'insegnamento. Partendo dall'idea che sfruttare la conoscenza esterna è una caratteristica essenziale della capacità innovativa dell'impresa, i due autori sostengono che per utilizzare tale conoscenza un'organizzazione debba saper riconoscere il valore di informazioni nuove ed esterne, assimilarle ed applicarle a fini commerciali. Ciò è tuttavia possibile solo se l'impresa gode di un certo grado di conoscenza pregressa e vicina (in termini di contenuti) a quella da acquisire. In altre parole, un'organizzazione che ha una determinata base conoscitiva riuscirà facilmente a comprendere ed assimilare altra conoscenza in quello stesso ambito: la capacità di assorbimento si può quindi considerare path dependent, ovvero legata allo stock di conoscenza precedentemente accumulata. Gli autori hanno rimarcato come la capacità di assorbimento dell'organizzazione si fondi sulle capacità di assorbimento dei singoli individui, senza tuttavia esserne la loro mera somma: da essa, infatti, si distingue, dal momento che non si tratta solo dell'acquisizione individuale di conoscenza esterna, ma implica la sua mobilitazione all'interno dell'impresa. Di qui, l'intrecciarsi con la figura del boundary spanner individuale: i gatekeeper assumono un ruolo chiave nella costruzione della capacità di assorbimento di un'impresa. È da notare, tuttavia, che in ogni relazione esistono due interlocutori e che, nel caso in questione, essi sono l'attore che trasmette la conoscenza e il soggetto che la riceve. Di conseguenza, un efficace ed efficiente processo di trasmissione di informazioni dipende non solo dall'abilità del boundary spanner ma anche delle caratteristiche dei destinatari dei flussi informativi: al fine di una reciproca comprensione, deve insomma esistere una certa sovrapposizione nella base conoscitiva dei due soggetti. Tale overlap non deve in ogni caso essere troppo elevato e una certa diversificazione nelle conoscenze detenute dai singoli è necessaria per creare associazioni di idee e conoscenze che vadano oltre quelle che scaturiscono dalla mera attività individuale.

Dalla letteratura si evince quindi che gli intermediari, detto in estrema sintesi, colmano le distanze tra produzione ed utilizzo di nuova conoscenza connettendo in vario modo le attività degli aderenti al network ed offrendo servizi ad alto contenuto di conoscenza (Kibs).

Utilizzando la tassonomia proposta da Colombo et al. (descritta in precedenza) i poli di innovazione si comportano da mediator e offrono contatti alle imprese associate (di fatto loro clienti) per risolvere problemi connessi allo sviluppo di nuovi prodotti. I manager dei poli non dispongono internamente delle soluzioni ma partendo dalle richieste che ricevono individuano chi le offre nel loro network e stabiliscono le relazioni. Le corporate universities invece sono dei connector perché interfacciandosi stabilmente con agenzie esterne all'impresa (università, centri di ricerca, enti di formazione) propongono al cliente interno, in questo caso i vari ambiti dell'impresa, nuove opportunità di sviluppo. Da ultimo le utilities si configurano come collector poiché forniscono soluzioni innovative al cliente, il cittadino, scegliendo tra quelle che gli vengono proposte costantemente dagli innovatori (know how).

Fig.1 Tipologia di intermediari

Collector UTILITIES	Connector CORPORATE UNIVERSITIES
Broker	Mediator POLI INNOVAZIONE

Fonte: Adattato da Colombo et al, 2014

**Limiti della ricerca.** *La ricerca è in una fase iniziale ed alcuni dati devono essere integrati da ulteriori evidenze; ad esempio non sono stati analizzati a fondo i progetti di ricerca condotti dalle utilities e quindi ancora non è chiaro quanta dell'innovazione nei servizi locali sia stata acquistata dall'esterno piuttosto che prodotta all'interno (soluzioni software e hardware per i rifiuti o le smart grid, gestione dei big data e delle informazioni sulle utenze, progetti di sostenibilità ambientale, ecc.). Sul fronte dei poli di innovazione, invece, occorre verificare quanti stanno continuando l'attività e come una volta che è terminato il finanziamento pubblico e così via. Occorre inoltre identificare con più precisione quale tipo di conoscenza si trasferisce da una organizzazione ad un'altra, o come si trasforma nei passaggi.*

**Implicazioni pratiche.** *Il lavoro può fornire utili suggerimenti in termini di strategia d'impresa e di policy. Una volta collocati i vari attori dell'innovazione è possibile attribuire compiti specifici e irrobustire l'ecosistema in maniera più organica.*

**Originalità del lavoro.** *L'originalità del lavoro, riconoscendo la centralità della conoscenza per lo sviluppo strategico dell'impresa (Vicari 2008), risiede nel focalizzare l'attenzione su organizzazioni poco note o trascurate sotto il profilo della capacità innovativa e soprattutto della capacità di intermediare per favorire la relazione tra soggetti*

**Parole chiave:** *innovazione; intermediari della conoscenza; knowledge network; orientamento al mercato; nuovi prodotti*

## Bibliografia

- ALDRICH H., HERKER D. (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", *The Academy of Management Review*, vol. 2, n. 2, pp.217-230.
- BOARI C., RIBOLDAZZI F. (2014), "How knowledge brokers emerge and evolve: The role of actors' behaviour", *Research Policy*, vol. 43, n.4, pp. 683- 695.
- BURT R.S. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press.
- BURT R.S. (2004), "Structural holes and good ideas", *American Journal of Sociology*, vol. 110, n. 2, pp. 349-399.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2006), "I distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie*, n. 69, pp. 33-60.
- CILLO P. (2005), "Fostering Market Knowledge Use in Innovation. The Role of Internal Brokers", *European Management Journal*, August, vol. 23, n. 4, pp. 404-412.
- COLOMBO G., DELL'ERA C., FRATTINI F. (2014), "Exploring the contribution of the innovation intermediaries to the new product development (NPD) process: a typology and an empirical study", *R&D Management*, vol. 45 n. 2, pp. 126-146.
- GOULD R. V., FERNANDEZ R.M. (1989), "A Formal Approach to Brokerage in Transactions Networks", *Sociological Methodology*, vol. 19, pp. 89-126.
- HARGADON A., SUTTON R.I. (1998), "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 4, pp. 716-749.
- HARGADON A.B. (2002), "Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation", *Research in Organization Behaviour*, vol. 24, pp. 41-85.
- HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 5, pp. 715-728.
- IZZO F. (2009), "Le politiche regionali per l'innovazione in Europa", *Rassegna Economica*, n. 1, pp. 11-50.
- KAUFFELD-MONZ M., FRITSCH M. (2013), "Who Are the Knowledge Brokers in Regional Systems of Innovation? A Multi-Actor Network Analysis", *Regional Studies*, vol. 47, n. 5, pp. 669-685.
- MALIPIERO A., MUNARI F., SOBRERO M. (2005), "Focal Firms as Technological Gatekeepers within Industrial Districts: Knowledge Creation and Dissemination in the Italian Packaging Machinery Industry", *DRUID Working Paper*, n.05-05, pp. 1- 28.
- MORRISON A. (2008), "Gatekeepers of Knowledge within Industrial Districts: Who they are, How they Interact", *Regional Studies*, vol. 42, n. 6, pp. 817-835.
- TRACEY P., HEIDE J.B, BELL S.J. (2014), "Bringing "place" back in: regional clusters, project governance, and new product outcomes", *Journal of Marketing*, vol. 78, n. 6, pp. 1-16.
- TUSHMAN M. L. (1977), "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 4, pp. 587-605.
- UTTERBACK J.M. (1971), "The Process of Technological Innovation Within the Firm", *Academy of Management Journal*, vol. 2, pp. 75-88.
- VICARI S. (2008), "Conoscenza e impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 43-66.